

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 2 di 14
		DG.DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

## MODIFICHE

Rev.	Data	Pagine modificate	Tipo/natura della modifica
0	27/02/2019		Prima emissione

## SCOPO

Il presente Regolamento si propone di descrivere il sistema di budget aziendale nella sua articolazione identificando fasi e tempistiche, attori coinvolti, contenuti della programmazione e livelli di integrazione con gli altri meccanismi operativi aziendali e con gli altri strumenti di governo aziendale di breve e lungo periodo.

Il Regolamento risponde anche alle indicazioni previste nell'ambito del Percorso Aziendale di Certificabilità del Bilancio.

## CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento si applica all'Azienda USL di Modena relativamente al sistema di budget.

## DEFINIZIONI

DG: Direttore Generale

DS: Direttore Sanitario

DA: Direttore Amministrativo

DPS: Direttore Professioni sanitarie

DSS: Direttore Socio Sanitario

DO: Direzione Operativa

PO: Posizioni organizzative delle professioni sanitarie

Comitato Budget: staff che si occupa delle attività di supporto al budget operativo

Gestori di risorse: responsabili di budget trasversali

## NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Di seguito si riportano i principali riferimenti normativi in tema di armonizzazione contabile e certificabilità e, in aggiunta, i principali documenti aziendali di riferimento per il presente regolamento.

- Legge 196 del 31 dicembre 2009 "Legge di contabilità e di finanza pubblica"
- Legge 42/2009 "Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'articolo 119 della Costituzione"

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 3 di 14
		DG.DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

- Decreto Legislativo 31 maggio 2011 n. 91 "Disposizioni recanti attuazione dell'articolo 2 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili"
- Decreto legislativo del 23 giugno 2011 n. 118 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42"
- Decreto del Ministro della Salute di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze del 1 marzo 2013 "Definizione dei Percorsi Attuativi della Certificabilità"
- DGR 865/2013 "Approvazione del percorso attuativo della certificabilità ai sensi del DM 1 marzo 2013"
- Linee Guida Regionale al Regolamento Budget allegato al Piano Attuativo della Certificabilità deliberazione della Giunta Regionale n. 865 del 24 giugno 2013
- DGR 856/2013 "Programmare, gestire e successivamente controllare, su base periodica ed in modo sistemico, le operazioni aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di gestione prefissati"
- Legge Regionale 16 luglio 2018, n. 9 "Norme in materia di finanziamento, programmazione, controllo delle aziende sanitarie e gestione sanitaria accentrata. Abrogazione della legge regionale 20 dicembre 1994, n. 50, e del regolamento regionale 27 dicembre 1995, n. 61. Altre disposizioni in materia di organizzazione del servizio sanitario regionale"
- Manuale Organizzativo e delibere di organizzazione aziendale disponibili in intranet (<http://www.flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/3155>)

## CONTENUTO

### *Programmazione e Budget*

Il sistema di budget, in coerenza con le Linee Guida Regionali al Regolamento Budget allegato alla Deliberazione della Giunta Regionale n. 865 del 24 giugno 2013, fa parte degli strumenti di programmazione che orientano l'attività aziendale nel suo complesso e si affianca al Piano della Performance, ai Piani di Zona, ai documenti di orientamento strategico. Tali documenti sono elaborati sulla base della pianificazione nazionale e della programmazione regionale che tracciano le linee di indirizzo generali e, in taluni casi, gli obiettivi specifici da raggiungere.

Il sistema di budget aziendale si articola nel budget operativo, nel budget trasversale e nel budget dello staff. Le tre tipologie di strumenti garantiscono la gestione unitaria aziendale e si caratterizzano per elementi di specificità che sono di seguito rappresentati. Si garantisce l'unitarietà e la coerenza del sistema di budget che discende dall'insieme di obiettivi di programmazione aziendale attraverso lo sviluppo di modalità operative di relazione tra le tre tipologie considerate.

### **Il budget operativo**

#### **Finalità**

Il processo di budget rappresenta uno dei principali strumenti di programmazione, monitoraggio e controllo di breve periodo. Attraverso tale strumento l'Azienda declina gli obiettivi strategici in

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 4 di 14
		DG.DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

obiettivi annuali specifici di unità operativa/dipartimento e li condivide con i professionisti attraverso un processo di responsabilizzazione sul raggiungimento degli stessi in coerenza con le linee programmatiche espresse dalla Regione Emilia Romagna. In particolare il budget persegue le seguenti finalità:

- **Programmazione dell'attività:** il budget è lo strumento formale con il quale si declinano gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, coniugando la tradizionale modalità top-down con quella bottom-up, e si quantificano in modo esplicito, trasparente e partecipato le attività, allocando le risorse coerentemente agli obiettivi da perseguire;
- **Orientamento e motivazione:** il budget definisce obiettivi per i responsabili destinatari al fine di guidarne l'operato e l'attività e di diffondere gli obiettivi stessi all'interno dell'organizzazione con un meccanismo a cascata. Inoltre il budget si collega al sistema premiante aziendale;
- **Monitoraggio e valutazione:** il budget implica l'attivazione di controlli/revisioni periodici sull'attività che alimentano l'eventuale rimodulazione della programmazione attraverso l'adozione di azioni correttive; la periodicità dei monitoraggi consente lo sviluppo di valutazioni intermedie e finali sui livelli di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi;
- **Integrazione dei processi:** il budget consente alle diverse unità organizzative aziendali di condividere obiettivi ed attività sostenendo la creazione di una cultura di corresponsabilizzazione ed armonizzazione di prassi e comportamenti organizzativi ed operativi.

Quest'ultima finalità è considerata la più rilevante dalla Direzione Strategica tanto che nell'ambito del Budget operativo ha promosso l'avvio di una Programmazione di Processo, che si affianca a quella "verticale" per Dipartimento, che promuove lo sviluppo di logiche orientate allo sviluppo ed alla valutazione di processi complessi, quali trasversalità dei processi. L'introduzione di questa nuova modalità risponde a due esigenze:

- concentrarsi su assetti produttivi maggiormente allineati con i processi reali, e con i percorsi di cura ed assistenza esperiti dai pazienti (es. PDTA), includendo le professionalità che sono coinvolte;
- inserire elementi di programmazione non strettamente "sanitari" che possano integrarsi e favorire un miglioramento della performance complessiva d'azienda.

Pertanto i principali elementi caratteristici della programmazione di processo sono:

- la partecipazione di diversi attori, il cui contributo e la cui collaborazione è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi (ad esempio: diversi dipartimenti, staff, direzione operativa)
- la prospettiva multidimensionale che prevede l'introduzione di diverse dimensioni di analisi/valutazione come l'accesso, l'appropriatezza, l'esito, l'equità, la customer experience, la sostenibilità.

Il budget, pur essendo uno strumento che ha come riferimento l'arco temporale annuale, consente grazie alla sua ciclicità ed alle revisioni di connettere obiettivi ed attività che si sviluppano in un ambito temporale più ampio e di accogliere le evoluzioni e le revisioni anche nel caso siano dovute a contingenze esterne all'azienda.

## Strumenti

Lo strumento principale del Budget operativo aziendale è rappresentato dalla scheda di budget per macrostruttura che include il dettaglio delle unità operative afferenti a cui sono attribuiti obiettivi, indicatori e valori target di riferimento.

All'interno delle schede gli obiettivi sono raggruppati in "aree" che possono subire modifiche al fine di mantenere la coerenza con altri processi di programmazione e valutazione:

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 5 di 14
		DG.DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

- qualità
- specialistica ambulatoriale
- promozione e tutela della salute
- farmaceutica e sostenibilità
- trasparenza e anti-corruzione
- percorsi (descritti ed articolati come processi produttivi complessi)

È prevista anche un'area di indicatori osservazionali in cui è inserita la rilevazione dei volumi di attività oppure indicatori dei quali interessa monitorare l'andamento perché rappresentativi di processi già consolidati, ma comunque meritevoli di attenzione. Tali indicatori non hanno un valore atteso di riferimento e non sono pesati ai fini della valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi di budget.

Per ciascuna area sono specificati gli obiettivi con i relativi indicatori, i quali riportano:

- a) il valore dell'anno precedente;
- b) il valore atteso;
- c) il valore del periodo di monitoraggio.

Gli indicatori sono declinati sulle diverse unità organizzative a cui vengono assegnati gli obiettivi. Gli obiettivi sono pesati ai fini della valutazione complessiva della scheda.

Nell'ambito della programmazione di processo è stato identificato un "monitor" che rileva l'andamento dell'obiettivo di processo/percorso e interviene supportando le UUOO coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo, attivando tutti i professionisti coinvolti nel perseguimento degli obiettivi stessi. Più nel dettaglio, il monitor rappresenta l'interfaccia con i professionisti e con il DS per l'intero processo, monitora l'andamento degli obiettivi/indicatori, rendiconta l'andamento, interviene nel processo, si avvale di volta in volta dei professionisti aziendali competenti. Per i percorsi considerati strategici si definisce una scheda obiettivi corredata da indicatori e target che viene richiamata nell'area "percorsi" ed assegnata alle macrostrutture che intervengono a vario titolo nel percorso.

## Fasi & Attori

Il processo di budget si articola in quattro fasi principali che possono essere ulteriormente suddivise in attività specifiche: 1. Definizione delle Linee Guida del Budget 2. Definizione e Negoziazione degli obiettivi 3. Monitoraggio e controllo 4. Rendicontazione.

### 1. Definizione delle Linee Guida del Budget

La Direzione Strategica, costituita dal Direttore Generale, Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo, Direttore delle Professioni Sanitarie, Coordinatore dello staff, Direttore Operativo e Responsabile della Direzione Socio-Sanitaria elabora le linee di programmazione annuali in coerenza con la programmazione strategica pluriennale e nel mese di dicembre, prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento, le presenta in occasione di un incontro dedicato a tutti i dipendenti con funzioni di responsabilità e di coordinamento, con la finalità di diffondere quanto più possibile gli orientamenti strategici annuali dell'azienda (Kick off del budget).

### 2. Negoziazione e definizione degli obiettivi

Sulla base dell'orientamento strategico rappresentato nelle linee guida, il Comitato Budget avvia il processo di raccolta delle proposte di obiettivi, indicatori e target che andranno a comporre l'insieme degli obiettivi aziendali della programmazione annuale. Questi saranno descritti,

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 6 di 14
		DG.DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

analizzati e discussi nella negoziazione del budget che avviene in dicembre per l'anno successivo in concomitanza con l'analisi dell'ipotesi di chiusura del bilancio d'esercizio e della autovalutazione annuale della performance aziendale dell'anno in corso.

Il Comitato Budget è costituito da tre servizi dello staff che contribuiscono alla gestione del ciclo di budget:

- l'unità operativa Resource Evaluation (afferente alla Direzione Operativa) che coordina il processo (fasi del budget, gli attori coinvolti e gli strumenti usati), e rappresenta, nell'ambito degli obiettivi assegnati, il raccordo tra la Direzione Strategica, le articolazioni aziendali e i processi produttivi. Inoltre l'U.O. raccoglie e porta a sintesi i dati utilizzati nei monitoraggi;
- il servizio Data Management & Business Intelligence (afferente alla Direzione Operativa) che fornisce le basi informative di riferimento per l'elaborazione degli indicatori e i dati sull'andamento infrannuale derivanti dai flussi amministrativi aziendali;
- il servizio Contabilità e Reporting (afferente all'Area Economico – Finanziaria e Personale) che supporta le valutazioni sui fattori produttivi, in coerenza con la gestione dei budget trasversali (cfr. paragrafo successivo), e che rappresenta l'interfaccia dei professionisti per la rendicontazione (quantitativa o qualitativa) tramite l'applicativo dedicato;

Il Comitato Budget si occupa anche della tempestiva e adeguata rappresentazione del dato e della sua condivisione con le macrostrutture per facilitare la diffusione a cascata degli obiettivi assegnati.

Le proposte di obiettivi hanno una duplice provenienza:

- Top-down per quegli obiettivi identificati dalla Direzione Strategica e dai Direttori di Distretto;
- Bottom-up per quelli che provengono dai responsabili delle macrostrutture (Staff e linee produttive) e che sono frutto di consultazione con le unità organizzative di riferimento.

Fondamentale in questa fase è il coinvolgimento dei professionisti in logica trasversale fino ai livelli di middle management ai fini della responsabilizzazione sui risultati complessivi di Azienda.

Le proposte sono raccolte dal Comitato Budget che le sottopone al DS, al DPS, al DA, DO e Coordinatore Esecutivo dello Staff perché vengano valutate in coerenza con la pianificazione strategica aziendale e compatibilmente con le risorse disponibili. Pertanto la Direzione Strategica esercita una funzione di definizione di priorità aziendali annuali che tiene conto anche delle proposte emergenti come risulta dal processo top-down e bottom-up.

Si apre in seguito la fase di negoziazione durante la quale il DS, il DPS e Comitato Budget incontrano i responsabili delle macroarticolazioni e dei servizi al fine di condividere gli obiettivi, indicatori e target da inserire nel budget. Durante gli incontri di negoziazione si esplicitano anche le criticità e le esigenze di chiarimenti/revisioni degli indicatori in un'ottica costruttiva e rivolta ad una corresponsabilizzazione su processi trasversali. La Direzione Strategica definisce altresì annualmente i percorsi diagnostici terapeutici da monitorare durante il corso dell'anno e prevede obiettivi da assegnare a chi contribuisce al percorso.

La definizione delle risorse disponibili per la parte del budget economico viene condivisa tra DA, DS e DPS coerentemente con gli obiettivi assegnati ed in considerazione della compatibilità complessiva di bilancio. Tale definizione è allineata a quanto condiviso nell'ambito della definizione dei budget trasversali.

Una volta approvati, gli obiettivi e gli indicatori vengono inseriti nelle rispettive schede di budget corredati dai valori target (valori atteso) per l'anno. Contestualmente viene attribuito un peso ad ogni obiettivo determinato in funzione dell'importanza e dell'interesse strategico che lo stesso

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 7 di 14
		DG.DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

rappresenta per l'Azienda. In questo modo l'Azienda condivide le priorità con le macroarticolazioni a cui assegna gli obiettivi in relazione all'analisi del contesto di riferimento, alla pianificazione regionale e nazionale e agli obiettivi di mandato istituzionale. Sulla scheda negoziata viene apposta la firma dal responsabile di servizio o dal direttore della macrostruttura, dalla PO, dal DS e dal DPS in rappresentanza della Direzione Strategica, considerati i percorsi di condivisione precedenti. La scheda negoziata e sottoscritta viene pubblicata nel sito intranet aziendale in una sezione dedicata.

I responsabili di macrostruttura completano e integrano il percorso di assegnazione di obiettivi e risorse riportando quanto stabilito nelle fasi precedenti alle strutture afferenti secondo un principio di condivisione e responsabilizzazione "a cascata" sul raggiungimento dei risultati.

La fase di rappresentazione degli obiettivi a tutti gli operatori e professionisti delle articolazioni aziendali a cura dei rispettivi responsabili, riveste una particolare importanza per darne la massima diffusione e conoscenza in quanto ogni dipendente deve essere consapevole che il perseguimento degli obiettivi è dovere di ognuno e che il livello di raggiungimento è elemento determinante alla retribuzione di risultato.

### 3. Monitoraggio e controllo

Durante il corso dell'anno si procede alla verifica dell'andamento complessivo degli obiettivi di budget e della loro coerenza con quanto definito in sede di negoziazione. Tale controllo si attua mediante il monitoraggio (rendicontazione infrannuale) ed operativamente attraverso gli incontri di monitoraggio del budget, che vengono realizzati con cadenza trimestrale. Gli obiettivi di budget, in sede di monitoraggio, alla intervenuta emanazione della DGR di programmazione regionale sono revisionati per renderli coerenti con gli obiettivi definiti dalla Regione, nonché aderenti al livello di finanziamento che viene in questa definito.

In previsione degli incontri si procede con la rilevazione periodica dei dati disponibili e successivamente con l'analisi delle schede al fine di verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi (valore o tempi), i volumi di attività raggiunti e il relativo consumo di risorse strumentali ed economiche.

Le criticità più rilevanti che emergono dal monitoraggio dell'andamento sono discusse durante gli incontri di monitoraggio a cui partecipano i responsabili di macrostrutture, le direzioni dei distretti, del presidio, dei servizi che gestiscono i budget trasversali nonché le strutture di staff interessate. Il monitoraggio tempestivo persegue la finalità di identificare gli ostacoli che impediscono il raggiungimento degli obiettivi ed offre l'opportunità di identificare soluzioni condivise ed idonee a ricondurre l'andamento a quanto pianificato.

Durante i monitoraggi si procede anche alla eventuale revisione del budget che può prevedere l'integrazione di nuovi obiettivi che emergono durante l'anno oppure la revisione di target negoziati nel mese di dicembre precedente, anche con riferimento all'andamento dell'assorbimento di risorse registrato. Integrano il monitoraggio le presentazioni dei risultati raggiunti nei percorsi clinico assistenziali effettuate dai loro referenti/monitor.

Il materiale documentale utilizzato negli incontri, integrato con le osservazioni emerse durante la discussione, viene in seguito reso disponibile sul sito intranet aziendale. È quindi possibile scaricarlo e visionarlo, in una logica di massimizzazione della comunicazione e di trasparenza. In quest'ottica i Direttori di UO hanno la responsabilità di garantire una comunicazione interna costante dell'andamento complessivo ed in particolare degli scostamenti che generano criticità promuovendo periodici incontri con le articolazioni ad essi afferenti, anche con il supporto del Comitato Budget.

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b><i>Regolamento budget aziendale</i></b>	Pag. 8 di 14
		DG.DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

#### 4. Rendicontazione

La rendicontazione si conclude entro i primi quattro mesi dell'anno successivo a quello a cui il budget si riferisce. Il Comitato Budget elabora e rende disponibili i dati consuntivi definitivi, coincidenti con la chiusura dell'esercizio che alimenteranno eventuali piani e di azioni di miglioramento e il processo di valutazione del personale.

Contemporaneamente i dati consuntivi vengono utilizzati nel monitoraggio del budget dell'anno in corso e, ove opportuno, alimentano la revisione dei target e delle azioni per il raggiungimento dell'obiettivo.

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	
	Pag. 9 di 14	DG. DO.022
	Rev. 0 del 27/02/2019	
Direzione Generale		

### Matrice di responsabilità budget operativo

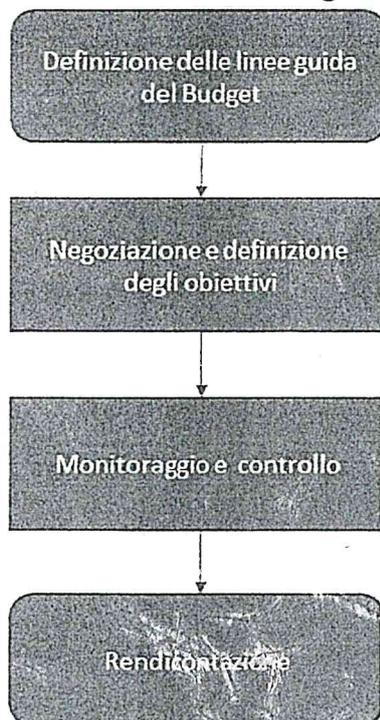
ATTIVITÀ	ATTORI									
	Direzione Strategica	DS/DPS	DA	Direzione Operativa	Organismo Aziendale di Supporto (OAS)	Comitato Budget	Dipartimenti/UUOO	Direttori di Distretto	Direttori di stabilimento	
<b>Responsabili = R</b> <b>Attori da informare = I</b> <b>Coordinatori = C</b>										
TOP-DOWN (es. Linee di indirizzo nazionali regionali e di programmazione sanitaria aziendali)	R					I				
BOTTOM-UP (es. Progetti trasversali)						I	R	R	R	
Definizione e negoziazione obiettivi		R	R			C	R			
Predisposizione della scheda e pesatura obiettivi		R	I	I	I	R	I	I	I	

**Regolamento budget aziendale**

		ATTORI									
		Direzione Strategica	DS/DPS	DA	Direzione Operativa	Organismo Aziendale di Supporto (OAS)	Comitato Budget	Dipartimenti/UUOO	Direttori di Distretto	Direttori di stabilimento	
	<b>Responsabili = R</b>										
	<b>Attori da informare = I</b>										
	<b>Coordinatori = C</b>										
	Sottoscrizione delle schede	I	R	I	I			R			
	Diffusione a cascata degli obiettivi							R	R	R	
	Monitoraggio andamento	I	C			I	R	R			
	Revisione di budget		R	R			C	R			
	Rendicontazione annuale	I	C	I	I	I	R	R	I	I	
	Valutazione di fine anno	I	R	I	I	R	I	I	I	I	

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 11 di 14
		DG. DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

## Fasi del ciclo di budget operativo



## Budget trasversali

Come definito dalle linee guida del Percorso Attuativo della Certificabilità, i budget trasversali sono riferiti a quelle voci di spesa per le quali è opportuno mantenere una gestione centralizzata (es. manutenzioni e comunque quei fattori produttivi che non rientrano nelle risorse assegnabili alla linea produttiva) e a quelle voci che, pur entrando nella tipologia dei budget operativi, necessitano di un controllo accentrato che ne attesti la regolarità di acquisto e l'appropriatezza dei consumi, e ne consenta un monitoraggio specifico, e che richiedono una visione di sintesi nell'assorbimento delle risorse.

I ruoli ai quali viene attribuita la responsabilità dei budget trasversali, denominati in Azienda "gestori di risorse" sono quindi responsabilizzati sulla programmazione e sul monitoraggio della spesa, sulle modalità di acquisizione dei beni/servizi e sulla tempestività e l'efficacia della fornitura per rispondere coerentemente alla programmazione definita attraverso la negoziazione dei budget operativi

Di seguito si riporta l'elenco delle voci di budget trasversali e dei relativi gestori.

- **Beni di consumo sanitari** (farmaci, dispositivi medici): Il budget è affidato al Dipartimento Farmaceutico e riguarda sia risorse gestite direttamente dai singoli Centri di Responsabilità (costi diretti, relativi all'acquisto di beni), sia risorse acquisite e distribuite direttamente dall'Azienda (Farmaci erogazione diretta). Il Dipartimento effettua una valutazione sull'appropriatezza dei beni utilizzati dalle struttura aziendali.
- **Beni di consumo economici**: Il budget è affidato al Servizio Unico Acquisti e Logistica.

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 12 di 14
		DG. DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

- **Servizi tecnici:** Il budget è affidato al Servizio Unico Acquisti e Logistica e si riferisce ai costi comuni per servizi di supporto (pulizie, lavanolo, mensa, smaltimento rifiuti, trasporti, facchinaggio, manutenzioni economali).
- **Manutenzione immobili/impianti, fitti attivi e passivi e utenze:** Il budget è gestito dal Servizio Unico Attività Tecniche e riferito alle manutenzioni degli immobili ed ai relativi impianti, alla gestione delle utenze energetiche e idriche e alle locazioni immobiliari.
- **Manutenzione e noleggi apparecchiature sanitarie:** Il budget trasversale è gestito dal Servizio Unico Ingegneria Clinica che si occupa dell'acquisto, del noleggio e della manutenzione del complesso delle apparecchiature sanitarie aziendali.
- **Trasporti sanitari:** è riferito ai trasporti di persone non autosufficienti e ai trasporti legati all'attività di emergenza/urgenza. Il budget è affidato alla Direzione del Presidio.
- **Personale:** Il personale dipendente e interinale è gestito sul versante amministrativo dal Servizio Unico Interaziendale Amministrazione del Personale. Al Presidio Ospedaliero è assegnata la gestione della quota di budget riferito al personale dipendente per prestazioni aggiuntive in SIMIL-ALP. In particolare il Responsabile del personale rileva i fabbisogni emergenti dalla realizzazione degli obiettivi assegnati ai dipartimenti tramite il budget operativo e ne valuta priorità e sostenibilità con il DS, DA, DPS.
- **Personale convenzionato:** Le voci di spesa relative a Medici di Medicina Generale/Pediatri di Libera Scelta, Specialisti Convenzionati Interni, Medici di Continuità Assistenziale, Medici dell'Emergenza e dei Servizi Territoriali sono gestite dal servizio Aziendale "Gestione personale convenzionato".
- **Formazione:** Budget affidato al Servizio Formazione.
- **Acquisizione di prestazioni sanitarie:** Il budget è gestito dal Servizio Acquisti e Contratti di Prestazioni Sanitarie e dal Responsabile dell'accesso alla specialistica ambulatoriale.
- **Informatica e utenze telefoniche:** Il Servizio ICT gestisce le voci di spesa relative alla manutenzione del SW e dell'HD, al servizio elaborazione dati e alle spese per le utenze telefoniche.
- **Investimenti:** Sono gestiti dal Servizio Unico delle Attività Tecniche, Servizio Unico Ingegneria Clinica, Information Communication Technology, e Servizio Unico Acquisti e Logistica per gli ambiti di rispettiva competenza.

Sulla base delle indicazioni derivanti dalle linee di programmazione regionale, delle linee di indirizzo da parte della Direzione Strategica si effettuano le previsioni e si definiscono gli obiettivi di budget trasversali.

Il percorso relativo alla gestione dei budget trasversali prevede l'elaborazione di schede di budget da parte dei Servizi Contabilità e Reporting e Bilancio. Le schede sono strutturate per tipologia di spesa e, ove possibile, per singolo conto economico e contengono il valore consuntivo dell'anno precedente, la previsione del gestore del budget trasversale per l'anno e l'obiettivo di rispetto dei costi.

I budget trasversali sono assegnati e monitorati attraverso incontri che il DA effettua con Il servizio Bilancio, Contabilità e Reporting e Resource Evaluation., a cadenza almeno bimestrale, con i gestori delle risorse trasversali, che sono responsabili dell'utilizzo e del governo dei fattori produttivi. Il monitoraggio ha la finalità di:

- verificarne l'andamento;

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 13 di 14
		DG. DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

- assicurare la congruenza dell'andamento dei costi con il vincolo di bilancio;
- attivare azioni correttive o revisioni in corso d'anno.

Eventuali revisioni di budget vengono poi considerate nel budget operativo.

All'inizio dell'anno successivo, una volta completato il consolidamento dei dati economici, i gestori del budget trasversale rendicontano al DA sugli obiettivi assegnati l'anno precedente.

## Budget di staff

Le funzioni di staff supportano le strutture produttive nella realizzazione dei loro obiettivi e possono perseguire al contempo anche obiettivi specifici. Le funzioni di Direzione Operativa hanno come mission quella di realizzare direttamente o indirettamente gli obiettivi della Direzione aziendale, operando trasversalmente insieme alle linee produttive e ad altre funzioni di staff. Queste ultime possono essere responsabili della produzione di servizi, oltre che anch'esse supportare la realizzazione della programmazione assegnata ai dipartimenti produttivi. Il mix di obiettivi assegnato alle funzioni di staff riflette questa varietà di approccio, con obiettivi collegati a quelli della linea produttiva e giustificando obiettivi propri nei casi di integrazione verticale che portano alla produzione diretta di servizi da parte delle strutture.

La difficoltà di individuare esclusivamente indicatori quantitativi significativi per alcune aree dello staff viene superata, in quei casi, da mix di indicatori qualitativi e quantitativi che tendono a misurare la tempestività, il rispetto dei programmi definiti e dei tempi concordati, la qualità dell'output prodotto. Il processo di individuazione, di assegnazione e di monitoraggio degli obiettivi per le funzioni di staff segue quanto già descritto per il Budget Operativo.

Gli obiettivi sono formalizzati tra dicembre e inizio gennaio e tengono conto:

- degli obiettivi comuni (di seguito approfonditi);
- degli obiettivi eventualmente proposti dalle strutture Dipartimentali in sede di negoziazione del loro budget operativo che impattano/necessitano di un contributo formalizzato da parte di funzioni di staff;
- della programmazione annuale regionale: vista la differente tempistica di emissione, questi vengono aggiunti/aggiornati e assegnati in corso d'anno;
- delle proposte provenienti dai responsabili di strutture/funzioni di staff e/o dalla Direzione.

## Collegamento con il sistema di incentivi

Il sistema di budget è elemento strategico di programmazione e di governo anche per il suo collegamento con la leva dell'incentivazione del personale, che amplifica le potenzialità di orientamento ai risultati dei comportamenti dei professionisti e degli operatori. Nel sistema in essere in Azienda, la valutazione della Performance Organizzativa è basata sulla valutazione dei risultati annuali del Budget e sul monitoraggio infrannuale già descritto.

Nel corso di ciascun anno di programmazione, la corresponsione infrannuale di quote di retribuzione variabile (diversa secondo ciascun contratto integrativo per area) è basata sul monitoraggio di un set di obiettivi e relativi indicatori che vengono assegnati insieme agli altri nella scheda del budget operativo o di staff, ma che vengono monitorati più frequentemente, mensilmente, e che consentono di verificare un andamento in linea della performance (organizzativa) aziendale sui cui basare il pagamento delle quote mensili di premio retributivo. Tali obiettivi sono in parte comuni per tutti i dipendenti (dirigenti e comparto) come per gli staff, in parte specifici per singolo dipartimento di produzione. Gli indicatori sono pubblicati sulla intranet aziendale per una diffusione continua al personale.

 SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena	<b>Regolamento budget aziendale</b>	Pag. 14 di 14
		DG. DO.022
Direzione Generale		Rev. 0 del 27/02/2019

Le modalità di corresponsione delle quote di incentivazione sono definite in sede di contrattazione integrativa.

Alla chiusura della rendicontazione annuale del budget, avvengono i seguenti step, a partire dai mesi di marzo-aprile, per l'anno precedente:

- viene calcolato centralmente, sulla base delle risultanze dei sistemi informativi aziendali o regionali, un indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi della scheda negoziata realizzato da ciascun Dipartimento, o funzione di staff;
- il dato, e le informazioni che lo sottendono, vengono trasmessi ai Direttori di Dipartimento/Responsabili di funzione, unitamente ai dati quantitativi relativi alle singole unità operative che lo compongono;
- il Direttore, con un processo definito, esprime le sue considerazioni qualitative sui dati quantitativi, e valuta il contributo di ciascuna unità organizzativa al raggiungimento del risultato complessivo del Dipartimento;
- il dato quantitativo viene così confermato/revisionato alla luce delle considerazioni espresse e diventa il livello di raggiungimento da cui operare per la corresponsione della retribuzione variabile collegata alla performance organizzativa per il personale di ciascun Dipartimento;

Il dato quantitativo di raggiungimento dei risultati a livello di Dipartimento e/o di singola U.O., si traduce in una percentuale della quota economica di riferimento, con o senza fasce definite per ciascuna area contrattuale, secondo quanto stabilito dai diversi accordi integrativi in essere.

La valutazione della Performance Organizzativa del comparto conclude la corresponsione della quota a saldo del totale annuale.

La valutazione dei dirigenti responsabili di struttura è collegata alla valutazione dei risultati aziendali valutati dalla RER per il 15% della quota annuale e, per i dirigenti di staff, è collegata anche al grado di realizzazione medio dei Budget operativi dei Dipartimenti di produzione (per un ulteriore 15% della quota), a rappresentare il loro ruolo di supporto al perseguimento degli obiettivi delle linee di produzione.