Contenuto

1 SCOPO
2 APPLICABILITÀ
3 DOCUMENTI DI RIFERIMENTO
3.1 COLLEGATI
3.2 GENERATI
4 DESCRIZIONE
4.1 PROCESSO DI BUDGET
4.1.1 Struttura
4.1.2 Fasi del processo di budget
4.2 RILEVAZIONE DATI (CONTABILITÀ ANALITICA)
4.2.1 Struttura
4.2.2 Elaborazione dati
4.3 MONITORAGGIO OBIETTIVI
4.3.1 Report mensile
4.3.2 Incontri periodici
4.4 VERIFICA FINALE
4.4.1 Chiusura obiettivi di budget
4.4.2 Valutazione del grado di raggiungimento obiettivi
4.5 COLLEGAMENTI CON BILANCIO
4.5.1 Preventivo
4.5.2 Verifiche trimestrali

Stato delle modifiche

Ed.	Descrizione modifica	Verificato	Approvato	Data
00	Prima emissione			26/06/07
01	Inserito riferimento a Compiti e Responsabilità (rif. Par. 4.2.1 AZI_PDA_001)	SQA	Resp CdG Dr.ssa M. Leggieri	30/11/11
02				
03				
04				

1 Scopo

Scopo del presente documento è descrivere il processo di budget ed il suo collegamento con la contabilità analitica.

2 Applicabilità

Si applica al monitoraggio e alla verifica dei processi di budget interessanti i dipartimenti sanitari e il dipartimento amministrativo.

3 Documenti di riferimento

3.1 Collegati

Codice	Titolo
n.a.	Regolamento di Budget (Deliberazione Aziendale n° 1700 del 17/11/1999)
n.a.	Regolamento procedura di monitoraggio dei costi e Piano dei conti ripartito per responsabilità (Deliberazione Aziendale n° 1198 del 23/11/2005)
n.a.	DGR n. 7780 del 18/01/2002 "Approvazione delle linee guida sul controllo di gestione delle aziende sanitarie della Regione Lombardia"
n.a.	Circolare n. 44/SAN 2004 "Linee guida integrative sul controllo di gestione delle Aziende Ospedaliere"
AZI_PDA_001	[Codice Etico Comportamentale] PIANO DI AZIONE AZIENDALE

3.2 Generati

Codice	Titolo
n.a.	Scheda di proposta di budget
n.a.	Scheda di sintesi di budget
n.a.	Report di Quadratura COAN-CET
n.a.	Report direzionale mensile

4 Descrizione

Compiti e responsabilità

Leggieri Teresa Marilena (Dirigente amministrativo):
- responsabile del processo di budget

Milano Barbara Adele (Assistente amministrativo):
- struttura ed elaborazione dati di contabilità analitica e monitoraggio obiettivi

Mulas Alessio (Collaboratore amministrativo):
- collaborazione al processo di budget

4.1 Processo di Budget

4.1.1 Struttura

4.1.1.1 Piano dei Centri di Responsabilità

Un Centro di Responsabilità (CDR) è un'entità organizzativa cui afferiscono dotazioni di risorse impiegate per lo svolgimento dell'attività di cui è responsabile un determinato soggetto; le risorse sono rappresentate da beni economici, da mezzi finanziari e da personale dipendente. I titolari delle entità organizzative, sia sanitarie che amministrative, sono responsabili del raggiungimento di obiettivi predeterminati, del conveniente impiego delle risorse ricevute in dotazione, dello svolgimento dei processi in condizioni di produttività, efficienza ed efficacia. Le responsabilità attribuite nell'ambito del sistema budgetario sono di tipo gestionale, nell'aspetto finanziario ed economico; esse riguardano i livelli quantitativi e qualitativi di attività e di risorse da impiegare.

L'individuazione delle responsabilità, e quindi dei CDR, deve tenere conto della corrispondenza tra obiettivi e leve concretamente attivabili dal responsabile di entità organizzativa.
L'individuazione dei CDR deve tenere conto dei seguenti criteri:

1) riferimento alla struttura organizzativa dell'azienda. La struttura organizzativa formale costituisce la base per l'elaborazione del piano dei CDR, poiché possono essere identificati CDR non solo le Unità Operative formali, ma anche parti di UO;
2) presenza di un responsabile con potere decisionale ed autonomia gestionale. I responsabili di CDR sono coloro che hanno autonomia nella combinazione delle risorse e nella scelta delle modalità tecnico sanitarie per l'ottenimento di determinati risultati;
3) entità delle risorse gestite e rilevanza strategica dell'attività svolta: un'entità organizzativa può essere identificata come CDR, nel caso in cui l'attività svolta abbia carattere strategico nell'ambito delle linee guida e l'entità delle risorse impiegate sia elevata;
4) coerenza con il piano dei centri di costo, poiché la contabilità analitica rappresenta lo strumento di monitoraggio e verifica degli obiettivi economici di budget assegnati ai CDR. Ad un CDR può essere riferito uno o più centri di costo, ma non deve accadere che ad un centro di costo corrispondano più CDR.

In sintesi si può affermare che il piano dei CDR potenziali è determinato dalla struttura organizzativa formale, ma i CDR effettivi vengono individuati anche in base ai criteri sopra enunciati.
L'organigramma, quindi, rappresenta il punto di partenza per la definizione dei CDR, in quanto rappresenta il sistema di delega di autonomia e responsabilità. Occorre analizzare i vari organi, le relazioni che intercorrono tra loro ed i diversi livelli di responsabilità.
Nella pratica la definizione del piano dei centri di responsabilità scaturisce da un compromesso tra numero di CDR che si intende individuare e livelli di negoziazione in cui si intende articolare i CDR.
I livelli di negoziazione e quindi di CDR possono essere uno o più. Nell'ambito del processo di budget della Azienda Ospedaliera S. Paolo, sono stati definiti 2 livelli di CDR: CDR di I° livello e CDR di II° livello. I CDR di II° livello sono identificabili quali strutture dipartimentali sovraordinate a quelle di I° livello. La Direzione Strategica si troverà a negoziare obiettivi e risorse con i CDR di II° livello, i quali saranno chiamati ad attivare processi di negoziazione separatamente con i CDR di I° livello. Ai fini di una più dettagliata analisi ruoli e delega del processo, si rimanda al regolamento di budget approvato all'interno dell'azienda (collegati).

4.1.1.2 Processo decisionale

La metodologia di costruzione del budget esistente all'interno dell'azienda ospedaliera S. Paolo, è di tipo negoziale o bottom up corretto. In tal caso gli obiettivi e le risorse vengono assegnate al CDR al termine di un processo di negoziazione tra responsabile di CDR (DIP) e direzione strategica.

4.1.1.3 Attori del processo

I soggetti direttamente coinvolti nel processo di budget possono essere identificati in:

1) la **Direzione Strategica**, costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario: definisce le linee guida, indica gli obiettivi, i criteri, i vincoli ed i parametri per la formulazione del budget e negozia risorse ed obiettivi direttamente con i responsabili di Dipartimento;
2) la UO Programmazione e Controllo di Gestione, nella figura del suo responsabile in qualità di **Controller**: svolge attività di supporto tecnico-contabile alla Direzione Strategica;
3) i direttori di **Dipartimento** (DIP): negoziano e monitorano il budget con i responsabili di CDR I° livello; negoziano e monitorano il budget di dipartimento con la Direzione Strategica;
4) i responsabili di **strutture complesse** (UO) e strutture semplici **dipartimentali** (USD); negoziano il budget con il responsabile di DIP.

4.1.1.4 Scheda di budget

La scheda di budget rappresenta lo strumento operativo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi ed i principali indicatori ad essi correlati. La scheda assolve anche ad una funzione di comunicazione tra CDR e Direzione strategica.

Il supporto documentale impiegato nel processo di budget varia al variare della fase in cui siamo.

La fase di individuazione/negoziazione degli obiettivi si sviluppa con il supporto della **scheda di proposta di budget** mentre gli obiettivi si concretizzano nella **scheda di budget di ritorno o i sintesi** in cui sono riportati gli obiettivi, gli indicatori di valutazione e l'eventuale parametro di correlazione (peso % raggiungimento degli obiettivi) con il sistema di incentivazione.

Essa viene consegnata al CDR (DIP) e rappresenta il punto di riferimento per tutto l'esercizio.

4.1.1.5 Scheda di proposta di budget

- Scheda obiettivi
- Allegato – Conto economico
- Allegato – Risorse umane
- Report distribuzione per linee produttive (per linee produttive si intende: micro unità di segmentazione del mercato definite in base a differenti competenze o modalità di trattamento delle patologie identificate dall'area di appartenenza e costituite da un insieme di DRG)
- Scheda azioni/iniziative

4.1.1.6 Scheda di sintesi di budget

- Scheda obiettivi
- Allegato – Conto economico
- Allegato – Risorse umane
- Report distribuzione per linee produttive (per linee produttive si intende: micro unità di segmentazione del mercato definite in base a differenti competenze o modalità di trattamento delle patologie identificate dall'area di appartenenza e costituite da un insieme di DRG)

4.1.1.7 Indicatori di budget

Il sistema di parametri impiegati per descrivere o definire gli obiettivi può ritenersi complesso.

Gli indicatori impiegati per esprimere gli obiettivi possono essere di tipo economico e di attività. Gli **indicatori economici** sono espressi in termini di ricavi, di costi e/o di rapporto tra ricavi e costi. Gli **indicatori di attività** esprimono livelli di attività e di servizio che il CDR si impegna a perseguire.

Con particolare riferimento al concetto di indicatore di costo, occorre tener presente che all'interno dell'azienda, in relazione al tipo di responsabilità economica attivata, si possono identificare due tipologie di budget:
- Budget operativo di CDR

- Budget trasversale di costo

Il "Budget economico operativo di CDR", include valori di costo cosiddetti per destinazione, ossia riferiti alle risorse destinate ad essere impiegate in quel CDR per ottenere quei determinati risultati di attività. Il CDR è considerato il soggetto induttore del costo.

Il "Budget trasversale", al tempo stesso, considera i valori di costo per natura che vengono assegnati ai CDR responsabili dell'attivazione delle procedure di acquisizione della risorsa all'esterno.
A tale scopo all'interno dell'Azienda Ospedaliera S. Paolo, si è operato un'attenta suddivisione per responsabilità, dei fattori produttivi e dei conti di bilancio correlati, sia di costo che di investimento anche ai fini del monitoraggio periodico dei costi

Per quanto riguarda il tipo di responsabilità si rimanda al Regolamento della procedura di monitoraggio dei costi e Piano dei conti ripartito per responsabilità

4.1.2 Fasi del processo di budget

Per processo di budget si intende l'insieme di regole aziendali che definiscono, in modo esplicito e trasparente, quali passaggi devono essere compiuti per giungere alla formalizzazione degli obiettivi. Le fasi di sviluppo del processo di budget sono:

1) Formulazione e diffusione delle linee guida del budget in cui sono esplicitati obiettivi, criteri, vincoli e parametri per la formulazione del budget.

   Tale fase si esplicita nella predisposizione di un documento che sintetizza:
   a) gli obiettivi generali che l'azienda si pone nell'anno di riferimento del budget
   b) il processo di budget nelle sue modalità di esecuzione: contenuti, strumenti e tempi

2) Scomposizione degli obiettivi aziendali in obiettivi di DIP, UO e USD mediante la **scheda di budget**.

   Tale fase si sostanzia nella predisposizione da parte della UO Programmazione e Controllo di Gestione delle schede di proposta di budget, sulla base di indicazioni da parte della Direzione Strategica (documento generato)

3) Diffusione e consegna delle Linee guida e delle schede di budget precompilate ai direttori di Dipartimento (CDR II° livello) .

   Tale fase si concretizza in una riunione durante la quale vengono esposte, in sintesi le linee guida, e vengono consegnate le schede di budget per dipartimento

4) Diffusione delle linee guida all'interno del DIP e predisposizione delle proposte di budget da parte delle UO e USD.

   Tale fase si concretizza in riunioni di Dipartimento, durante le quali il Direttore di Dipartimento illustra a sua volta le linee guida aziendali, eventualmente integrate con linee guida di dipartimento da lui stesso elaborate e consegna ai CDR di I° livello la scheda di loro competenza, assegnando tempi di riconsegna al Direttore di Dipartimento.
   I CDR di I° livello procedono ad elaborare le proprie proposte che provvedono a consegnare al Direttore di Dipartimento.

   5) Negoziazione all'interno del DIP, tra UO e USD

   Il direttore di Dipartimento procede alla aggregazione delle proposte di budget da parte dei CDR di I° livello, e dà avvio alle negoziazioni interne al fine di elaborare una proposta unica di dipartimento il più possibile coerente con le linee guida aziendali.

   6) Consegna proposte di budget alla UO Programmazione e Controllo di Gestione, da parte del responsabile di DIP;

   Il direttore di Dipartimento, procede alla elaborazione della proposta di dipartimento, a seguito delle negoziazioni interne, che consegna alla UO Programmazione e Controllo di Gestione.

   7) Negoziazione tra responsabile di DIP e Direzione Strategica.

   Tale fase si concretizza in riunioni tra il Direttore di Dipartimento e la Direzione Strategica (Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario). Le riunioni sono supportare tecnicamente dalla UO Programmazione e Controllo di Gestione.

Alla riunione possono essere presenti i responsabili di CDR di I° livello (su decisione del Direttore di Dipartimento) e da altre figure dirigenziali che la Direzione Strategica ritiene opportuno siano presenti.

8) Formulazione del budget definitivo.

La UO Programmazione e Controllo di Gestione procedere alla aggregazione delle negoziazioni, e tenuto conto delle coerenze economico-finanziarie, procede alla elaborazione delle schede di sintesi che contengono gli obiettivi definitivi. Tale scheda, sottoscritta dal Direttore Generale e il Direttore di Dipartimento, viene consegnata al Direttore di Dipartimento e rappresenta il riferimento all'attività per l'intero esercizio.

9) Avvio processo di monitoraggio, mediante reportistica mensile.

Tale fase si realizza mediante la predisposizione di report di Dipartimento mensili che permettono la fornitura di dati al Direttore di dipartimento il quale attiva processi di monitoraggio al fine di attivare eventuali azioni correttive. Tale fase sarà meglio sviluppata successivamente.

10) Chiusura ciclo di budget e valutazione finale.

Tale fase di concretizza nella chiusura del ciclo di budget con la valutazioni finale del grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di CDR di I° e II° livello. Tale momento sarà meglio chiarito successivamente.

4.2 Rilevazione dati (contabilità analitica)

4.2.1 Struttura

4.2.1.1 Piano dei centri di costo

Obiettivi

Il piano dei centri di costo rappresenta l'analisi di una delle due dimensioni della matrice logica del sistema. Esso si può definire come l'insieme dei centri di costo individuati in un'azienda ai quali vengono imputati i fattori produttivi utilizzati nel periodo temporale di riferimento.

Il *centro di costo* rappresenta l'entità di aggregazione dei costi riferiti ad unità organizzative o ad un insieme contabile. Esistono diversi livelli di CdC strutturati secondo gerarchie piramidali, in cui il centro di costo in senso stretto si definisce l'unità base elementare del sistema quale oggetto di attribuzione dei costi dei fattori produttivi utilizzati.

La fase di individuazione dei singoli centri di costo è ritenuta fondamentale poiché deve avvenire mediante l'utilizzo di criteri strettamente correlati agli obiettivi generali del sistema. Il piano deve essere in grado di individuare tutti i centri decisionali e le aree di risultato rispetto alle quali si ritiene opportuno esercitare la funzione di controllo anche in relazione agli obiettivi dichiarati nelle linee guida regionali.

Con le Linee guida regionali (DGR n. 7780 del 18/01/2002 "Approvazione delle linee guida sul controllo di gestione delle aziende sanitarie della Regione Lombardia"; Circolare n. 44/SAN 2004 "Linee guida integrative sul controllo di gestione delle Aziende Ospedaliere"), la Regione Lombardia ha iniziato un percorso volto a standardizzare il sistema del Controllo di Gestione per tutte le realtà sanitarie pubbliche lombarde, con lo scopo di poter mettere a confronto risorse impiegate e risultati ottenuti fra le diverse realtà e quindi fare analisi di benchmarking.

Procedura di aggiornamento

Il Piano dei centri di costo viene elaborato, gestito ed aggiornato dalla UO Programmazione e Controllo di Gestione.

Il Piano dei centri di costo è sottoposto a modifiche qualora se ne ravvisi la necessità.

Si procederà alla identificazione di un centro di costo qualora:
- venga istituita una nuova entità organizzativa
- si rilevi la necessità di enucleare una attività o aggregazione di attività già esistenti ma comprese in altri centri di costo
- si introduca una nuova attività

Si procederà all'eliminazione di un centro di costo qualora:
- l'entità organizzativa a cui si riferisce non abbia più ragion d'essere
- l' attività o l'aggregazione di attività relative spariscano o subiscano delle modificazioni

- i dati di costo rilevati siano assenti o di entità tale da non ravvisare la necessità di identificare un centro di costo specifico

La procedura di modificazione è gestita direttamente dalla UO Programmazione e Controllo di Gestione il quale procederà:
1) in caso di istituzione:
- alla codifica di un nuovo centro di costo
- comunicazione scritta al responsabile di cdc ed all'utilizzatore
- aggiornamento delle codifiche esistenti nelle procedure informatiche

2) in caso di eliminazione:
- comunicazione scritta al responsabile di cdc ed all'utilizzatore
- aggiornamento delle codifiche esistenti nelle procedure informatiche

I soggetti utilizzatori del piano dei centri di costo sono tutti coloro che gestiscono informazioni gestionali di ordine economico, e che inseriscono nelle varie procedure informatiche di contabilità le informazioni.

Si riporta di seguito l'elenco dei CDR utilizzatori: Attività commerciali e marketing, Farmacia, Approvvigionamenti, Tecnico-patrimoniale, Servizi Alberghieri, Economico-finanziario, Ingegneria clinica e Progetto e umanizzazione, Amm.ne Gestione e Sviluppo Risorse Umane .

Il piano dei centri di costo rappresenta quindi un vincolo per gli utilizzatori, i quali devono inserire necessariamente il codice di centro di costo ogniqualvolta operino registrazioni circa informazioni di ordine economico di costo e di ricavo.

4.2.1.2 Piano dei Fattori Produttivi

L'altra dimensione della matrice logica del sistema, è rappresentata dal Piano dei Fattori Produttivi. Esso consiste nell'elencazione delle voci di costo, classificate in classi, afferenti ai centri di costo.

L'elaborazione del Piano deve rispondere a specifiche esigenze informative che consentano di comprendere i fenomeni gestionali e permettere di esercitare la funzione di controllo.

Nel procedere alla loro identificazione all'interno dell'Azienda Ospedaliera San Paolo, si è tenuto conto di:
- Caratteristiche organizzative dell'Azienda
- Obiettivi che la Direzione Strategica ha assegnato al Sistema di controllo
- Piano dei conti della contabilità generale
- Linee guida regionali.

Il Piano dei fattori produttivi viene elaborato, gestito ed aggiornato dalla UO Programmazione e Controllo di Gestione.

Il Piano dei fattori produttivi sarà sottoposto a modifiche qualora se ne ravvisi la necessità.

Si procederà alla identificazione di un fattore produttivo qualora:
- venga istituito un nuovo conto in contabilità generale
- si abbiano ulteriori necessità informative

Si procederà all'eliminazione di un fattore produttivo qualora:
- venga eliminato dalla contabilità generale il conto di riferimento

I soggetti utilizzatori del piano dei fattori produttivi sono tutti coloro che gestiscono informazioni gestionali di ordine economico, e che inseriscono nelle varie procedure informatiche di contabilità le informazioni.

L'elenco dei CDR utilizzatori è lo stesso di quello riportato nella sezione dei centri di costo.

4.2.1.3 Definizione criteri e regole di rilevazione

Le fasi di calcolo dei costi diretti ed indiretti, richiedono la definizione di procedure e di regole di attribuzione dei costi e di calcolo molto dettagliate.

I criteri di riferimento sono sempre quelli definiti dalle Linee Guida regionali con applicazione interna specifica all'azienda la quale ha determinato la traduzione in linee guida interne per gli uffici che gestiscono le informazioni. In

particolare si fa riferimento alle Linee guida per l'imputazione del centro di costo (CDC) e fattore produttivo (FP) sui conti di competenza dell'U.O. Economico-Finanziario.

4.2.2 Elaborazione dati

I dati contenuti nel sistema di contabilità analitica sono il prodotto di due fasi di attività:

Fase 1 – Recupero dati
Fase 2 – Elaborazione dati

4.2.2.1 Procedure di alimentazione: tipologia, modi, responsabilità, tempi

La fase di recupero dei dati richiede l'identificazione di tutta una serie di procedure tra UO Programmazione e Controllo di Gestione ed altri Uffici gestori delle informazioni.

Per ciascuna informazione da recuperare, è stata identificato:
1) dato da rilevare
2) procedura di provenienza del dato
3) CDR fornitore del dato
4) Periodicità
5) Scadenza

Si riporta in sintesi la tabella delle procedure di alimentazione del sistema di contabilità analitica.

4.2.2.2 Procedure di elaborazione: inserimento, elaborazione, produzione

Alla fase di recupero dati ne segue la loro elaborazione che si realizza mediante la seguente procedura:
1) Inserimento
- per i dati che necessitano di elaborazioni manuali e che pervengono all'UO Programmazione e controllo di gestione in formato cartaceo o excel si provvede ad una prima elaborazione al fine di poterne effettuare l'inserimento in un database access (ODBC). Il dato trasformato in file access alimenta, attraverso task di caricamento, il datamart della procedura di contabilità analitica (CO.AN).
- per i dati relativi a DRG ordinari e DH, attività ambulatoriale, costo del personale le procedure che originano tali informazione alimentano automaticamente il datamart CO.AN senza alcuna previa modifica o trasformazione del dato.

Gli elementi minimi del dato inserito sono: centro di costo, fattore produttivo, quantità, valore, mese e anno di riferimento dell'informazione.
2) *Elaborazione*
I dati base della contabilità analitica precedentemente inseriti vengono elaborati, soprattutto per quanto concerne il ribaltamento dei costi e il calcolo di indicatori, secondo regole e criteri regionali.
3) Produzione
Un ulteriore applicativo informatico (Reportmed) supporta la produzione di report sia di tipo economico sia di attività.

4.3 Monitoraggio obiettivi

4.3.1 Report mensile

Il monitoraggio degli obiettivi economici e di attività viene attuato con cadenza mensile.

Il Budget operativo di CDR viene monitorato mediante lo strumento del report mensile di dipartimento.

La UO Programmazione e Controllo di gestione, mensilmente (entro il 10 del secondo mese successivo a quello di competenza) elabora un report direzionale di dipartimento in cui vengono riportati i risultati ottenuti nel periodo di riferimento (periodo progressivo) confrontati con gli obiettivi economici e di attività di budget assegnati.

Il report viene inviato al Direttore di Dipartimento, il quale procede ad analizzarlo e ad inviarlo ai singoli CDR per quanto di competenza, con eventualmente la convocazione di una riunione di analisi dei risultati ottenuti al fine di analizzare le eventuali cause di scostamenti rilevanti per poter intervenire, anche a livello di dipartimento, per ridurre lo scostamento rilevato.

Il Budget complessivo di azienda viene monitorato mensilmente mediante un report mensile dei costi e dei ricavi elaborato dalla UO Economico Finanziario, ed inviato alla Direzione Strategica.
La Direzione Strategica procede ad una prima analisi insieme ad UO Economico Finanziario e UO Programmazione e Controllo di Gestione, qualora evidenzi particolari scostamenti, procede ad incontri con i singoli gestori dei conti di costo e di ricavo al fine di conoscerne la cause per poter intervenire tempestivamente.

4.3.2 Incontri periodici

Il processo di monitoraggio, sia a livello dipartimentale sia a livello di Direzione Strategica, avviene anche mediante lo strumento degli incontri periodici.

La Direzione Strategica, con periodicità, procede alla convocazione di riunioni del Collegio di Direzione, durante le quali comunica lo stato di avanzamento dei progetti aziendali ed i dati di attività del periodo di riferimento evidenziando le eventuali criticità. Tali riunioni possono rappresentare anche l'occasione per comunicare le azioni correttive decise a livello di Direzione Strategica.

4.4 Verifica finale

4.4.1 Chiusura obiettivi di budget

Al termine di ciascun esercizio la UO Programmazione e Controllo di Gestione procede ad raccogliere tutte le informazioni e la documentazione necessaria per la valutazione finale degli obiettivi di budget.

4.4.2 Valutazione del grado di raggiungimento obiettivi

La fase di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget si sviluppa in due momenti:
1) Valutazione tecnica da parte della UO Programmazione e Controllo di Gestione;
2) Valutazione strategica da parte della Direzione Strategica.
3) Valutazione formale da parte del Nucleo di Valutazione aziendale

1) La valutazione tecnica da parte della UO Programmazione e Controllo di Gestione si realizza sulla base dei dati consuntivi e tenuto conto dei criteri generali enunciati nell'Accordo aziendale in applicazione de CCNL della dirigenza.
In particolare:
- **Indicatore numerico**: viene definito un range di % di raggiungimento

Grado di raggiungimento dell'obiettivo	Erogazione del premio
Obiettivo raggiunto per < del 20%	Nessun premio
Obiettivo raggiunto tra il 20% e 90%	La quota premio è proporzionale ala % di raggiungimento
Obiettivo raggiunto per > del 90%	La quota premio viene totalmente liquidata

- **Indicatore qualitativo**: la valutazione del grado di raggiungimento viene effettuata sulla base di relazioni scritte o esistenza del documento o progetto o altro richiesto (si/no)

2) Valutazione strategica da parte della Direzione Strategica che tiene conto di:
- margine del 20% per i dirigenti amministrativi. Tale margine è a discrezione della Direzione Strategica, sulla base di criteri esplicitati.
- Il non raggiungimento di alcuni obiettivi dei CdR sanitari, viene valutato e conseguentemente pesato in modo che si tenga conto di eventuali cause esterne, e quindi non imputabili al CdR, che hanno impedito il non raggiungimento.

3) Valutazione formale da parte del Nucleo di Valutazione aziendale:

l'obiettivo di tale valutazione è quello di certificare che i processi messi in atto dall'azienda siano corretti nella forma e nella sostanza e che vi sia coerenza rispetto agli impegni assunti nei confronti del personale.

4.5 Collegamenti con Bilancio

I sistemi di budget e di contabilità analitica sono collegati ed integrati con il sistema dei bilanci, sia preventivo che consuntivo.

4.5.1 Preventivo

In fase di assegnazione sia del budget operativo di CDR sia del budget trasversale, si procede alla quadratura del sistema.

Per quanto riguarda l'elaborazione del budget operativo di CDR, si procede ad assegnare ai fattori produttivi compresi nel raggruppamento del conto, l'importo riportato in bilancio preventivo approvato ed inviato in Regione. Gli importi per fattore produttivo vengono successivamente assegnati per centro di costo e CDR sulla base di dati storici ed obiettivi attribuiti.

Per quanto riguarda l'elaborazione del budget trasversale, si procede ad assegnare ai CDR gestionali l'obiettivo di rispetto del budget assegnato ai conti da loro gestiti per l'importo pari a quanto riportato in bilancio preventivo.

4.5.2 Verifiche trimestrali

La fase di verifica della quadratura tra dati della contabilità analitica e dati del bilancio consuntivo periodico, avviene con periodicità trimestrale in occasione dell'invio dei dati di controllo di gestione in Regione come richiesto.

L'attività consiste nel confrontare, ed eventualmente integrare i dati contenuti nel sistema di Contabilità analitica con i dati presenti nel Bilancio economico trimestrale (CET) inviato in Regione.

La UO Programmazione e Controllo di Gestione procede ad estrarre i dati dal sistema di contabilità analitica secondo il raggruppamento dei fattori produttivi di conto e li confronti con i dati contenuti nel bilancio.

Nel caso si rilevino scostamenti superiori a quelli consentivi dalla Regione (+/- 7% negli invii trimestrali e +/- 4% nell'invio dell'anno) , si procede ad analizzarne la cause.
Una volta trovata la causa si procede ad integrare manualmente l'informazione nel sistema di contabilità analitica, e si comunica agli uffici competenti il problema con raccomandazione di provvedere al più presto.

La quadratura tra i due sistemi entro i limiti consentiti dalle regole regionali, è possibile verificarla tramite la report di quadratura COAN-CET elaborato trimestralmente in occasione dell'invio dei dati in Regione.