



SISTEMA SANITARIO REGIONALE

ASL
ROMA 6

AZIENDA SANITARIA LOCALE ROMA 6

MANUALE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVO-CONTABILI

Procedura del Budget aziendale

Indice

PROCEDURA BUDGET E PREMESSA METODOLOGICA.....	1
1.1. Il processo di budgeting.....	2
1.2. Soggetti coinvolti nella formulazione del budget.....	3
2.1. Definizione del processo di budget	4
2.2. Tempistica del processo	9

PROCEDURA BUDGET E PREMESSA METODOLOGICA

Lo scopo della presente procedura è disciplinare gli aspetti operativi e funzionali di tutte le fasi del processo di budget, ovvero dalla contrattazione degli obiettivi assistenziali, organizzativi e gestionali, da definire in sede di programmazione annuale, e dei piani d'azione da intraprendere, utili per il loro raggiungimento.

Tale processo costituisce, in associazione con la produzione della reportistica necessaria per documentare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, lo strumento principale attraverso cui si esercita la funzione di controllo direzionale.

La presente procedura fa riferimento agli aspetti amministrativo-contabili previsti dall'art. 5 della L.R. n. 45/1996 e comprende tutte le fasi relative all'articolazione di puntuali previsioni, relativamente ai risultati da conseguire, alle risorse finanziarie da acquisire e da impiegare, nonché agli investimenti da compiere, da parte della Direzione strategica dell'Azienda secondo le direttive regionali.

La procedura tiene conto delle specificità della Azienda in coerenza con quanto stabilito dalla sezione A del Percorso Attuativo della Certificabilità regionale approvato con i **Decreti del Commissario ad Acta n. 292/2013, 59/2015 e 311/2016**.

Si rappresenta infine che l'applicativo gestionale, da anni in uso presso l'Azienda e limitato alla sola Contabilità Generale, è *Oracle*, ma si sta procedendo all'acquisizione di un nuovo sistema gestionale integrato Contabilità Generale e Analitica (Co.Ge. e Co.An.) al fine di poter ottemperare a tutte le disposizioni e debiti informativi intervenuti in materia contabile.

1.1. Il processo di budgeting

Redazione	<u>Gruppo di redazione:</u> Giovannino Rossi Lorella Mengarelli Federico Pirazzoli
------------------	---

Lo scopo della presente procedura è quello di definire la metodologia con la quale l'Asl Roma 6 predispose e monitora il budget generale e i budget funzionali basati su puntuali previsioni, in termini di risultati da conseguire, di risorse finanziarie da acquisire e da impiegare e di investimenti da compiere, secondo le Direttive Regionali.

Di seguito le definizioni di budget generale e funzionale.

Il **budget generale** è riferito all'intera azienda e rappresenta lo strumento di coordinamento dei budget funzionali e il termine di confronto per la verifica dei risultati conseguiti ai sensi dell'art. 21 della L.R. n. 45/1996. Pertanto, lo stesso può essere definito come la sommatoria dei budget funzionali e rappresenta un'articolazione dei fattori produttivi espressi nei sotto conti aziendali.

I **budget funzionali** sono riferiti alle strutture erogative (Centri di Responsabilità, distretti, presidi ospedalieri ed altre strutture complesse e dipartimentali) che al loro interno rappresentano lo strumento per definire e concordare in via preventiva i volumi di attività e i relativi costi. Pertanto un budget funzionale completo contiene i valori afferenti tutti i sotto conti contabili di costo e di ricavo affidati al dirigente (i.e. personale, farmaci, ricavi da prestazione, materiali etc.). I budget funzionali vengono redatti nel rispetto degli obiettivi assegnati, risorse e risultati attesi e possono essere negoziati dai dirigenti con la Direzione Strategica.

Si rappresenta che, l'Azienda adotta un approccio "*top down*" nella metodologia di definizione del budget aziendale attraverso un percorso che contempla, comunque, la condivisione delle Strutture/Ordinatori di Spesa che incidono in maniera significativa sul Bilancio Aziendale.

Tuttavia, a seguito della riorganizzazione aziendale e all'acquisto di un nuovo applicativo, l'Azienda intende provvedere alla definizione del budget secondo un approccio "*bottom-up*". Con tale *modello partecipativo* la definizione degli obiettivi si otterrà con il coinvolgimento, o meglio, condivisione, tra la Direzione aziendale, supportata tecnicamente dal Controllo di Gestione, e i vari CDR.

1.2. Soggetti coinvolti nella formulazione del budget

Ciascun responsabile di macrostruttura (Dipartimento, Distretto, Area) adotta quale strumento di governo delle funzioni di propria competenza la gestione per obiettivi, attraverso la programmazione operativa di obiettivi e attività, la gestione delle risorse e la valutazione periodica dei risultati conseguiti.

La presente procedura coinvolge, nelle diverse fasi di svolgimento del processo, differenti soggetti all'interno delle strutture aziendali. Di seguito si riportano i soggetti coinvolti nel processo di budgeting:

- ✓ Direzione Strategica (Direzione Generale, Direzione Amministrativa e Direzione Sanitaria);
- ✓ Centri Ordinatori Diretti di Spesa; (U.O.C. Autorizzazione, Accreditamento e Controlli, U.O.C. Acquisizione beni e Servizi, U.O.C. Affari Generali e istituzionali, U.O.S.D. Ufficio Speciale Nuovo Ospedale Dei Castelli ed Ingegneria Clinica, U.O.C. Supporto Amministrativo Dipartimenti Territoriali, Dipartimento della Prevenzione, Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze Patologiche, Servizio trasfusionale, U.O.C. Governo Farmaceutico Ospedaliero Aziendale, U.O.C. Formazione e Comunicazione, U.O.C. Gestione Economico Finanziaria, U.O.C. Gestione Risorse Umane, U.O.C. Ufficio Tecnico e Patrimonio, U.O.C. Farmacia Unica Territoriale, Programmi Screening, U.O.C. Dipendenze Patologiche, U.O.S.D. Sistemi Informatici, U.O.C. Servizio Veterinario);
- ✓ U.O.C. Gestione Economico Finanziaria;
- ✓ U.O.C. Controllo di Gestione e Contabilità Analitica;

A seguito della riorganizzazione citata al paragrafo 1.1, l'Azienda intende coinvolgere i Centri di responsabilità nella definizione del Budget al fine di garantire un'attribuzione puntuale delle risorse (input) e una maggiore responsabilizzazione nell'utilizzo delle stesse (efficienza).

Di seguito, per ciascun processo vengono individuati i seguenti aspetti:

- ✓ scopo;
- ✓ processo: diagramma di flusso, matrice di responsabilità e descrizione narrativa.

2.1. Definizione del processo di budget

Redazione	<u>Gruppo di redazione:</u> Giovannino Rossi Lorella Mengarelli Federico Pirazzoli
------------------	---

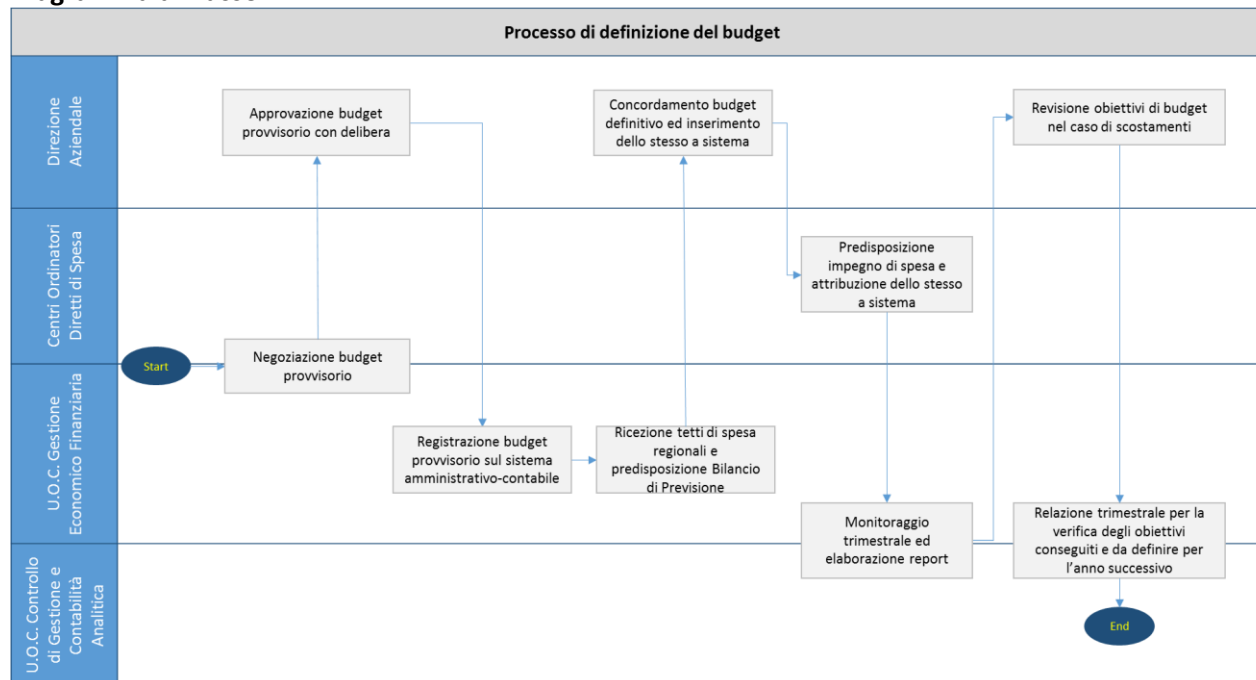
1. Scopo

Il seguente processo illustra la metodologia di definizione del budget dell'Azienda che si sostanzia nelle seguenti fasi:

- ✓ avvio del processo di budget;
- ✓ modalità di utilizzazione del budget;
- ✓ monitoraggio intermedio del budget;
- ✓ revisione degli obiettivi di budget;
- ✓ relazione alla Direzione Aziendale.

2. Processo

a) Diagramma di flusso



b) Matrice di Responsabilità

Funzione Attività	Direzione Aziendale	Centri Ordinatori Diretti Di Spesa	U.O.C. Controllo di Gestione e Contabilità Analitica	U.O.C. Gestione Economico Finanziaria
Avvio del processo di budget	C	C	C	R
Modalità di utilizzazione del budget		R	C	C
Monitoraggio intermedio del budget			R	C
Revisione degli obiettivi di budget	R		C	C
Relazione alla Direzione Aziendale	C		R	C

R= responsabile, C= coinvolto

c) Descrizione narrativa

➤ I Fase: Avvio del processo di budget

Entro novembre di ogni anno, la U.O.C. Gestione Economico Finanziaria, in collaborazione con la U.O.C. Controllo di Gestione e Contabilità Analitica, provvede ad analizzare i fabbisogni di spesa rilevati nell'anno precedente e a comunicarli ai Centri Ordinatori Diretti di Spesa per la negoziazione del budget provvisorio, che possa garantire il funzionamento e assicurare la gestione del nuovo esercizio.

Successivamente la U.O.C. Gestione Economico Finanziaria provvede alla definizione del budget provvisorio, trasmettendolo alla Direzione Strategica, al fine di poter predisporre la Delibera di approvazione dello schema di Bilancio Economico di Previsione, ancorché in via provvisoria, e all'inserimento dello stesso sul sistema amministrativo contabile.

Entro marzo dell'anno successivo, compatibilmente con i tempi necessari alla conclusione del processo di Concordamento regionale, sulla base dei tetti di spesa stabiliti dalla Regione la U.O.C. Gestione Economico Finanziaria provvede a:

- ✓ rimodulare i fabbisogni con i Centri Ordinatori Diretti di Spesa, di concerto con la U.O.C. Controllo di Gestione e Co.An.;
- ✓ predisporre lo schema di Bilancio Economico di Previsione, inclusi i relativi allegati previsti dalla normativa;
- ✓ predisporre la Delibera di approvazione del Bilancio Economico di Previsione, concordato con la Regione;
- ✓ inserire il Bilancio Economico di Previsione sul sistema amministrativo contabile.

L'Azienda provvede all'approvazione del Bilancio Economico di Previsione e la U.O.C. Gestione Economica e Finanziaria trasmette apposita comunicazione ai Centri Ordinatori Diretti di Spesa e alla U.O.C. Controllo di Gestione e Co.An.

**Documentazione prodotta:**

- *Delibera di assegnazione del budget provvisorio, ove i tempi di concordamento regionale si prolunghino eccessivamente*
 - *Schema di Bilancio Economico di Previsione*
 - *Delibera di approvazione del Bilancio Economico di previsione*
 - *Delibera di assegnazione del budget definitivo agli ordinatori diretti di spesa da parte del Controllo di Gestione*
- II Fase: Modalità di utilizzazione del budget

Con riferimento all'acquisto di "beni", ciascun Centro Ordinatore di Spesa provvede a definire il nuovo impegno di spesa che ritiene necessario assumere nel rapporto contrattuale, individuando il Conto Economico (CE) di riferimento e verificando la consistenza del budget residuo sul conto e la compatibilità economica del nuovo impegno. Tenuto conto che per ogni acquisto di beni deve essere emesso un ordinativo, che andrà ad erodere il budget complessivo attribuito al rispettivo conto economico del Piano dei Conti – CE, la U.O.C. Gestione Economica e Finanziaria si limiterà ad apporre il "visto contabile" sul provvedimento di acquisto senza effettuare alcun intervento sull'applicativo, in quanto già controllato dall'emissione dell'ordinativo.

Con riferimento all'acquisto di "servizi", invece, ciascun Centro Ordinatore di Spesa provvede a far pervenire la proposta di delibera, che comporta la correlata spesa, alla U.O.C. Gestione Economico Finanziaria per l'espletamento delle seguenti attività:

- ✓ verifica della consistenza del budget residuo sul conto;
- ✓ registrazione dell'atto sul sistema amministrativo-contabile.
- ✓ apposizione del "visto di regolarità contabile", che attesta la capienza dello stanziamento di budget; in caso di incapienza l'atto viene restituito alla Struttura proponente ;

Si precisa che, al fine di evitare lo sforamento del budget, qualsiasi operazione effettuata dai Centri Ordinatori Diretti di Spesa che comporti un superamento dello stesso non è consentita da appositi blocchi del sistema.

Documentazione prodotta:

- *Proposta di delibera completa di "visto di regolarità contabile" con indicazione della registrazione della spesa sul rispettivo conto economico*
 - *Lettera di restituzione della proposta ove non si abbia capienza*
- III Fase: Monitoraggio intermedio del budget

Trimestralmente la U.O.C. Gestione Economico Finanziaria, in collaborazione con la U.O.C. Controllo di Gestione e Contabilità Analitica, provvede al monitoraggio intermedio del budget assegnato rispetto alle registrazioni contabili effettuate (impegni di spesa assunti) attraverso



l'elaborazione dei "Report sull'andamento della spesa", e alla misurazione dello scostamento rispetto agli indicatori e ai risultati attesi attraverso l'elaborazione dei "Report sugli scostamenti", dandone, a sua volta, comunicazione ai Centri Ordinatori Diretti di Spesa e alla Direzione Strategica Aziendale.

In caso di scostamenti rilevanti anomali o non autonomamente interpretabili rispetto al budget assegnato riferibile al periodo di verifica, la U.O.C. Gestione Economico Finanziaria in collaborazione con la U.O.C. Controllo di Gestione e Contabilità Analitica, previa condivisione della Direzione Strategica, coinvolge i Centri Ordinatori Diretti di Spesa al fine di individuare le eventuali cause di scostamento e gli interventi correttivi da porre in atto volti a garantire il contenimento dei costi nell'ambito del budget assegnato, per il quale i Centri Ordinatori Diretti di Spesa devono garantire un continuo monitoraggio.

Si precisa che, trimestralmente la U.O.C. Gestione Economico Finanziaria provvede a trasmettere preventivamente il CE alla U.O.C. Controllo di Gestione e Contabilità Analitica per le verifiche di propria competenza volte a garantire la collaborazione soprarichiamata. Successivamente al caricamento del CE trimestrale sul sistema regionale SIGES, il G.E.F. invia al C.d.G. i modelli caricati e i modelli Ministeriali elaborati dal Sistema regionale.

Documentazione prodotta:

- CE trimestrale
 - Report trimestrale sull'andamento della spesa
 - Report trimestrale sugli scostamenti
- IV Fase: Revisione degli obiettivi di budget

Nell'ipotesi in cui, nel corso delle attività di monitoraggio, si dovessero verificare scostamenti di rilievo tra risultati effettivi e risultati attesi per situazioni non governabili (dovuti ad un'errata stima della spesa nella previsione di budget o alla necessità di sostenere spese impreviste e straordinarie) dai Centri Ordinatori Diretti di Spesa e/o dall'Azienda, la Direzione Strategica, con il supporto della U.O.C. Controllo di Gestione e Contabilità Analitica, procede ad una revisione degli obiettivi, ovvero dei risultati attesi, modificando il tetto di spesa in precedenza assegnato e così inserito sul sistema amministrativo-contabile. Nel caso in cui si dovesse verificare uno scostamento tra risultati effettivi e obiettivi generali o parziali a livello macroeconomico, l'Azienda provvede alla predisposizione della Delibera relativa alla revisione degli stessi.

Documentazione prodotta:

- Budget revisionato
- Delibera di revisione degli obiettivi di budget

➤ V Fase: Relazione alla Direzione Aziendale

Trimestralmente la U.O.C. Controllo di Gestione e Contabilità Analitica predisponde e trasmette una sintetica relazione alla Direzione Aziendale per la verifica degli obiettivi conseguiti e per la definizione degli obiettivi strategici dell'anno successivo

Documentazione prodotta:

- *Relazione trimestrale per la verifica degli obiettivi conseguiti e da definire per l'anno successivo*

2.2. Tempistica del processo

Di seguito si definisce il cronoprogramma delle fasi attuative:

