



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA
AZIENDA OSPEDALIERO – UNIVERSITARIA DI SASSARI



Via Coppino, 26 - 07100 SASSARI - C.F. - P. IVA 02268260904

DELIBERAZIONE N. 337 DEL 21/06/2017

Oggetto: Adozione del Regolamento di Budget

Struttura Proponente

Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

Conto di Costo

Direttore della Struttura Proponente

Dr.ssa Sara Rita Sanna

Responsabile del Procedimento

Dr.ssa Sara Rita Sanna

Estensore: Dr. Giovanni Carlo Nicolino Manzoni

Il Responsabile della Struttura propone l'adozione del presente provvedimento, attestandone conformità alla norma, la corrispondenza del formato cartaceo al file inserito sul SISAR atti nonché l'utilità e l'opportunità per gli obiettivi aziendali e per l'interesse pubblico.

Il Responsabile della Struttura: Dott.ssa Sara Rita Sanna Firma

Il Responsabile della Struttura e il Responsabile del procedimento, con la sottoscrizione del presente atto, attestano che l'atto è legittimo nella forma e nella sostanza. Dichiarano inoltre, di aver predisposto la dichiarazione di acquisto inderogabile, agli atti del Servizio.

Il presente provvedimento contiene dati sensibili

Si ☐

No ☒

Il Responsabile del procedimento: Dott.ssa Sara Rita Sanna

Data 21/06/2017

Firma

Il Responsabile della Struttura: Dott.ssa Sara Rita Sanna

Data 21/06/2017

Firma

Il Responsabile addetto al controllo di budget con la sottoscrizione del presente atto attesta che lo stesso

☐ È ☐ NON È (le motivazioni sono allegate alla presente)

coerente con le proiezioni economiche comunicate alla Direzione Strategica.

Spesa prevista C.E. n.

Il Responsabile del Controllo di Gestione: Dott.ssa Sara Sanna

Data

Firma

Il Responsabile del Bilancio con la sottoscrizione del presente atto attesta la copertura economico/finanziaria della spesa di cui al presente provvedimento.

Il Responsabile del Bilancio: Dott.ssa Rosa Maria Bellu

Data

Firma

Il Responsabile del Bilancio attesta altresì che la spesa non contrasta gli obiettivi Regionali di contenimento della spesa sanitaria e di rientro dal disavanzo (nota RAS Prot. 4801 del 29.12.2016).

Il Responsabile del Bilancio: Dott.ssa Rosa Maria Bellu

Data

Firma

Parere del Direttore Amministrativo: Dott. Lorenzo Pescini (Delibera del Direttore Generale. n. 378 del 02.11.2016)

Favorevole ☒ Non Favorevole ☐ (con motivazioni allegate al presente atto)

Data 21/06/2017

Firma

Parere del Direttore Sanitario:

Dott. Nicolò Orrù (Delibera del Direttore Generale. n. 393 del 14.11.2016)

Favorevole ☒ Non Favorevole ☐ (con motivazioni allegate al presente atto)

Data 21/06/2017

Firma

La presente Deliberazione si compone di n. 16 pagine, di cui n. 12 -pagine di allegati, che ne formano parte integrante e sostanziale

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE
(Dott.ssa Sara Rita Sanna)

- VISTO** il Decreto Legislativo n. 502 del 30.12.1992: "Riordino della disciplina in materia sanitaria" e s.m.i;
- VISTO** il Decreto Legislativo n. 517 del 21.12.1999: "Disciplina dei rapporti fra Servizio Sanitario Nazionale ed Università, a norma dell'art. 6 della legge 30 novembre 1998, n. 419";
- VISTO** il Protocollo d'Intesa sottoscritto in data 11.10.2004 dalla Regione Sardegna e dalle Università degli Studi di Cagliari e di Sassari;
- VISTA** la Legge Regionale n. 10 del 28.07.2006: "Tutela della salute e riordino del servizio sanitario della Sardegna";
- PREMESSO** che l'art. 3 c.1 ter del D.Lgs 502/1992 stabilisce: "che le Aziende Sanitarie informano la propria attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità e sono tenute al rispetto del vincolo di bilancio, attraverso l'equilibrio di costi e ricavi", e l'art. 5 prevede: "la tenuta di una contabilità analitica per centri di costo che consenta analisi comparative di costi, rendimenti e risultati, nonché l'obbligo di rendere pubblici, annualmente i risultati delle proprie analisi dei costi, dei rendimenti e dei risultati per centro di costo e responsabilità";
- che l'art. 4 del D. lgs n°150/2009 dispone che "le PP.AA. sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il Ciclo di Gestione della Performance, che si articola nelle seguenti fasi: definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; che l'art. 5 dispone che "il raggiungimento degli obiettivi costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa"; che per l'art.17 " le PP.AA. promuovono il merito ed il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera";
- ATTESO** che il Budget è lo strumento di programmazione con il quale annualmente i programmi e gli obiettivi strategici contenuti nel Piano Sanitario e nel Piano delle Performance si traducono in obiettivi operativi e specifici di breve periodo assegnati ai centri di responsabilità, più in particolare è un piano espresso in termini quantitativi riferito a un periodo di tempo determinato e articolato per centri di responsabilità;
- VALUTATO** che si rende necessario adottare un Regolamento di Budget con la finalità di definire in modo efficace ed efficiente il complesso delle attività finalizzate ad adottare il Sistema di Budget quale strumento di Programmazione e di Controllo delle attività aziendali;

RITENUTO

di dover procedere all'Adozione del "Regolamento di Budget", allegato al presente provvedimento per farne parte integrante e sostanziale.

PROPONE

Per i motivi espressi in premessa, che qui si richiamano integralmente:

- Di adottare il "Regolamento di Budget", allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale;
- Di dare atto che il presente "Regolamento di Budget" verrà pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet aziendale, nella sezione Performance;
- Di trasmettere all'Organismo Indipendente di Valutazione copia della presente per opportuna conoscenza;
- Di incaricare i servizi competenti dell'esecuzione del presente provvedimento.

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE
(Dott.ssa Sara Rita Sanna)



IL DIRETTORE GENERALE

Dott. Antonio D'Urso

Nominato con Decreto del Presidente della Regione Sardegna n. 57 del 03.10.2016

L'anno duemiladiciassette, il giorno ventuno del mese di giugno, in Sassari, nella sede legale dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria.

PRESO ATTO della proposta di Deliberazione avente per oggetto: "Adozione del Regolamento di Budget";

DATO ATTO che il Direttore Amministrativo e il Direttore Sanitario hanno espresso parere favorevole;

D E L I B E R A

Per i motivi espressi in premessa, che qui si richiamano integralmente

Di adottare la proposta di deliberazione di cui sopra e conseguentemente:

- Di adottare il "Regolamento di Budget", allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale;
- Di dare atto che il presente "Regolamento di Budget" verrà pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet aziendale, nella sezione Performance;
- Di trasmettere all'Organismo Indipendente di Valutazione copia della presente per opportuna conoscenza;
- Di incaricare i servizi competenti dell'esecuzione del presente provvedimento.

IL DIRETTORE GENERALE

(Dott. Antonio D'Urso)

Dott. Antonio D'Urso 21/6/2017

La presente Deliberazione è in pubblicazione all'Albo Pretorio elettronico del sito dell'Azienda Ospedaliero Universitaria di Sassari dal 21/06/2017 per la durata di quindici giorni

Il Responsabile del Servizio Affari Generali, Legali, Comunicazione e Formazione

16 (Dott.ssa Chiara Seazzu)



***AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA
DI SASSARI***

**Regolamento
di Budget**



Sommario

1) PREMESSA.....	3
2) RIFERIMENTI NORMATIVI	3
3) IL SISTEMA DI BUDGET.....	3
4) GLI OBIETTIVI DI BUDGET.....	4
5) OBIETTIVI DI BUDGET.....	4
6) STRUTTURA ORGANIZZATIVA E SUPPORTO DEL SISTEMA DI BUDGET	5
7) LO SVILUPPO PER FASI DEL PROCESSO DI BUDGET.....	8
8) LA SCHEDA DI BUDGET.....	9
9) RISORSE DI BUDGET.....	11
10) CORRELAZIONE TRA PROCESSO DI BUDGET E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	12
11) NORME FINALI.....	12



1) PREMESSA

Il presente Regolamento disciplina il Sistema di Budget dell'Azienda Ospedaliera Universitaria di Sassari.

Il Budget nasce dal più ampio processo di pianificazione strategica delineato in coerenza con gli Obiettivi assegnati annualmente all'Azienda dalla RAS, con il Programma Sanitario Triennale e con il Piano della Performance, costituisce un valido strumento di controllo interno delle condizioni di efficienza ed efficacia aziendali.

E' quindi uno strumento di programmazione che, attraverso un modello *top down partecipato*, consente di orientare il sistema verso obiettivi strategici e di verificare il conseguimento ed il rispetto degli obiettivi operativi assegnati dalla Direzione alle singole UU. OO. aziendali.

Il processo di *budgeting* consente di indirizzare tutte le unità aziendali verso gli obiettivi negoziati, di verificarne il conseguimento ed eventualmente di rimodulare l'operatività in modo da riportare l'eventuale scostamento in linea con gli obiettivi stabiliti, favorendo nei dirigenti, la consapevolezza del loro operare sul raggiungimento dei risultati e nell'assunzione di responsabilità ben precise di carattere economico e produttivo.

Nelle Aziende Sanitarie il budget riveste un ruolo particolarmente importante in quanto obbliga le diverse aree aziendali a riflettere sui loro sistemi di gestione ed a controllare lo stato della propria operatività.

2) RIFERIMENTI NORMATIVI

- D.lgs. n. 502/92;
- D.lgs. n. 165/2001;
- Legge Regionale n. 10/2006;
- D.lgs. n. 150/2009.

3) IL SISTEMA DI BUDGET

Il Budget è uno strumento di programmazione di breve periodo che traduce in obiettivi annuali i programmi pluriennali della Direzione Strategica (DG, DS e DA) assegnandoli a specifici Centri di Responsabilità in una logica di unitarietà di gestione dell'Azienda. E' inoltre uno strumento di governo della complessità della gestione aziendale tramite la previsione di programmi di azione e la periodica verifica e controllo del loro raggiungimento.

Ricevute le indicazioni regionali, integrate con le esigenze strategiche aziendali (Missione) correlate all'analisi del contesto interno ed esterno, le stesse vengono tradotte in Visioni, obiettivi strategici triennali e obiettivi operativi.

E' un sistema a "cascata" che integra i modelli di pianificazione, programmazione e controllo aziendali con quelli di gestione delle risorse e del sistema premiante.

Gli obiettivi proposti e negoziati con i responsabili dei CdR devono essere oggetto di discussione e di condivisione con i dirigenti operativi interni al CdR ed ogni responsabile di CdR deve pertanto preoccuparsi di coinvolgere sia nella fase di proposta che di attuazione il personale Dirigente afferente alla sua struttura organizzativa, personale che, godendo di un'ampia autonomia decisionale, può favorire il raggiungimento degli obiettivi negoziati.

I livelli istituzionali nella scelta degli obiettivi da assegnare sono i seguenti:

- Livello Regionale: le aziende sanitarie ricevono le **indicazioni regionali** (da Piano sanitario regionale e da obiettivi annuali assegnati alla direzione generale) e le traducono, integrandole, nella **strategia aziendale**, correlata all'analisi del contesto interno ed esterno.
- Livello Aziendale: la **Direzione Generale** e gli **Organismi Aziendali** competenti definiscono la pianificazione pluriennale e la programmazione annuale dell'azienda.
- La pianificazione consiste nell'individuazione delle **aree strategiche** (Visioni) e all'interno di esse gli **obiettivi strategici** aziendali e operativi annuali declinati in quelli di struttura in linea con gli indirizzi regionali e gli specifici bisogni di salute dell'utenza. Livello Operativo: per ciascuna unità operativa aziendale la strategia viene declinata in obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti Responsabili delle Unità Operative Complesse e Semplici Dipartimentali.



Il Budget rappresenta lo strumento di partecipazione e programmazione annuale per la corretta gestione dell'Azienda, attraverso il quale la Direzione è in grado di esprimere/tradurre i propri programmi in obiettivi operativi e di rilevare e valutare il loro conseguimento in termini quantitativi. E' anche un importante strumento di responsabilizzazione dei diversi soggetti dell'organizzazione rispetto all'effettiva attuazione di azioni definite in sede di negoziazione.

4) GLI OBIETTIVI DI BUDGET

La Direzione Strategica, negozia gli obiettivi specifici determinati come sopra e la consistenza delle risorse disponibili assegnandole ai vari livelli dell'organizzazione: UOC e UOSD

Gli obiettivi di budget vengono pertanto formalizzati secondo una crescente analiticità che parte, come sopra specificato dall'individuazione della strategia aziendale (Missione) tradotta in aree di interesse comune (Visioni) così come indicato nel Piano della Performance.

All'interno delle stesse aree vengono definiti degli obiettivi strategici triennali che a loro volta saranno dettagliati in obiettivi operativi annuali.

Gli obiettivi attribuiti in sede di negoziazione sono correlati ad indicatori misurabili di cui si stabilisce il "valore atteso" (risultato standard). A quelli considerati strategici viene attribuito un "peso" ai fini della retribuzione di risultato.

In sede di definizione degli obiettivi la Direzione Strategica valuta l'ipotesi di utilizzo del c.d. "criterio a fasce" per la definizione della percentuale di raggiungimento, anche ai fini della retribuzione di risultato.

Tramite la propria scheda di budget, ogni CdR è nelle condizioni di partecipare attivamente alle fasi di verifica e controllo del raggiungimento degli obiettivi assegnati.

5) OBIETTIVI DI BUDGET

La **scheda budget** riporta obiettivi, indicatori, peso attribuito all'obiettivo.

Di conseguenza, sin dall'adozione delle schede di budget, in relazione agli indicatori scelti, i criteri per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi sono condivisi con/tra la Direzione Strategica e i Responsabile delle U.O.

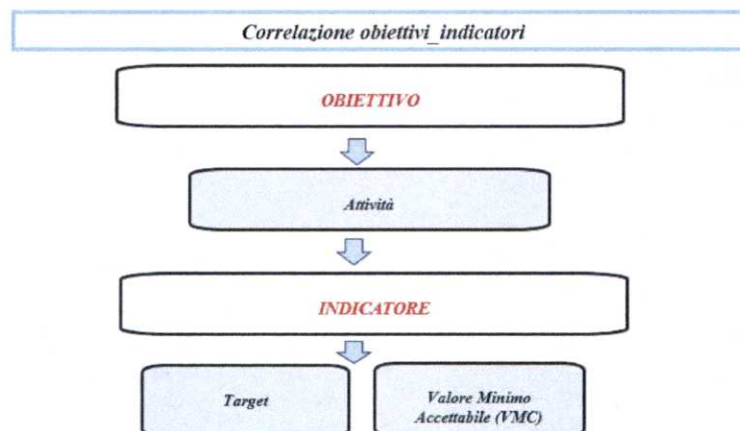
Il peso assegnato a ciascun obiettivo, considerato strategico, esprime quanto lo stesso incide—in termini percentuali, al raggiungimento della performance organizzativa complessiva dell'Unità organizzativa considerata.

La Direzione Strategica può decidere anche di non applicare un criterio strettamente proporzionale applicando la soglia percentuale di raggiungimento dell'obiettivo e le relative graduazioni.

Graduare il raggiungimento dell'obiettivo significa attribuire valore a tutti gli sforzi fatti dall'unità organizzativa per perseguirlo, anche se esso non è stato raggiunto, in termini percentuali.

A tal fine possono essere definite le c.d. "fasce" (es. obiettivo raggiunto dal 95% al 100% viene considerato realizzato al 100%).

Gli obiettivi sono correlati ad azioni, indicatori e target. Per raggiungere un **Obiettivo** (es: incrementare il valore della produzione) è necessaria una **Attività** (es: aumentare i ricoveri) che viene monitorata con un **Indicatore** (es: DRG anno n/DRG anno n-1) a cui viene fissato un **Target** (>2%) e un **VMC – Valore Minimo Accettabile** (0%).



Gli obiettivi devono essere rappresentati sempre da un indicatore che oggettivamente “misuri” il risultato raggiunto. Gli obiettivi quindi possono essere di tipo quantitativo (es. monitoraggio costi) o di tipo qualitativo (es. rispetto di scadenze).

Inoltre possono essere previsti obiettivi che indicano la necessità di mantenere le performance già consolidate (comprendendo in esso, ad esempio, il rispetto dei criteri di appropriatezza, la qualità ed eventualmente i tempi di attesa).

Il processo di budget prevede il monitoraggio periodico trimestrale circa l'andamento infra-annuale degli obiettivi assegnati operato attraverso l'invio di reports di attività, di consuntivi economici ai Direttori di struttura.

Rappresenta quindi uno strumento gestionale di supporto alla Direzione Generale per l'attività di valutazione dell'andamento della gestione aziendale nonché un meccanismo operativo del Sistema di Valutazione del personale, attraverso il quale l'Azienda promuove il senso di appartenenza di ogni persona, in coerenza con il ruolo e gli obiettivi da perseguire.

6) STRUTTURA ORGANIZZATIVA E SUPPORTO DEL SISTEMA DI BUDGET

Il Processo di *Budgeting* prevede il coinvolgimento dei seguenti soggetti:



La Direzione Strategica (Direttore Generale/Amministrativo/Sanitario)

- predispone il sistema di misurazione e valutazione della performance e il piano e la relazione sulla performance;
- definisce gli obiettivi strategici aziendali;
- assegna gli obiettivi di budget ai responsabili delle strutture aziendali;
- verifica il raggiungimento degli obiettivi;

L'Organo di Indirizzo

L'Organo di Indirizzo ha il compito di proporre, con riferimento ai dipartimenti ad attività integrata, iniziative e misure per assicurare la coerenza della programmazione generale dell'attività assistenziale dell'Azienda con la programmazione didattica e scientifica dell'Università di Sassari e di verificare la corretta attuazione della programmazione.

L'Organo di indirizzo:

- coadiuva il Direttore Generale nella programmazione delle attività, nelle scelte strategiche generali aziendali, nella individuazione di criteri di qualità per la valutazione delle attività integrate delle unità operative, nel coordinamento del supporto delle attività formative;
- collabora nella definizione degli obiettivi annuali e pluriennali di attività integrate; verifica la rispondenza tra questi e le risorse assegnate ed esprime parere obbligatorio sull'atto aziendale proposto dal Direttore Generale e da sottoporre successivamente al Rettore limitatamente a quanto previsto del DLgs 517/99;
- individua e propone in relazione alla peculiarità degli obiettivi annuali e pluriennali di attività, l'eventuale necessità di risorse aggiuntive;
- propone alla Direzione Generale ed eventualmente alla Regione e all'Università, nel caso di risultati negativi della gestione aziendale o di singoli DAI, gli opportuni correttivi, compresi i piani poliennali di rientro ai fini di valutare i loro effetti sull'attività didattico - scientifica.
- esprime parere sui piani di assunzione del personale (o, in mancanza, sugli specifici atti volti ad acquisire nuove risorse umane), e, relativamente a rilevanti investimenti, limitatamente ai dipartimenti ad attività integrata, sulla utilità del nuovo investimento e sulla sua validità sotto un profilo economico.

Il Collegio di Direzione *(ove costituito)*

Il Collegio di Direzione è l'Organo deputato a supportare la Direzione Strategica nel perseguimento della missione aziendale e nel governo complessivo dell'Azienda. Le funzioni del collegio di direzione sono quelle previste dalla vigente normativa regionale e nazionale; in particolare, il Collegio:

- concorre al governo delle attività cliniche;
- partecipa alla pianificazione delle attività, inclusi i programmi di formazione e le soluzioni organizzative per l'attuazione dell'attività libero-professionale intramuraria;
- partecipa alla pianificazione delle attività di ricerca e di didattica nell'ambito di quanto definito dall'università
- concorre allo sviluppo organizzativo e gestionale delle aziende, con particolare riferimento all'individuazione di indicatori di risultato clinico assistenziale e di efficienza e dei requisiti di appropriatezza e qualità delle prestazioni;
- partecipa alla valutazione interna dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi prefissati;
- è consultato dal Direttore Generale su tutte le questioni attinenti al governo delle attività cliniche.

Struttura Tecnica Permanente

Con deliberazione del Commissario Straordinario n. 202 del 23/06/2016 avente ad oggetto: "Struttura Tecnica Permanente di supporto all'organismo indipendente di valutazione - integrazione componenti" sono stati individuati i componenti della struttura stessa sinteticamente individuati come sotto:



- a) intero Servizio Programmazione e controllo di gestione;
 - b) un componente del Servizio Bilancio e Contabilità;
 - c) tre componenti del Servizio Risorse Umane
 - d) un componente del Servizio Produzione, qualità e *risk management*;
 - e) il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza:
- supporta l'OIV nelle attività di misurazione della Performance secondo quanto previsto dall'art. 14 commi 9 e 10 del Dlgs 150/2009;
 - collabora con tutte le unità organizzative dell'azienda coinvolte nel processo di pianificazione strategica;
 - supporta la Direzione generale nella elaborazione del Piano della Performance.

Il Comitato di Budget

Il Comitato di Budget supporta operativamente la Direzione Strategica durante la negoziazione di Budget ed i monitoraggi effettuati nel corso dell'anno, secondo le indicazioni della Direzione Strategica stessa.

Assicura l'adeguato supporto conoscitivo su richiesta dell'OIV in termini di dati quantitativi, contabili e di attività relativi alle diverse strutture organizzative aziendali offrendo la propria collaborazione e consulenza per approfondimenti eventualmente necessari.

Il Comitato di Budget è composto da

- Direttore del Controllo di Gestione (Coordinatore)
- Direttore Medico di Presidio
- Direttore del Personale
- Direttore del Bilancio
- Direttore delle Professioni infermieristiche
- Direttore della Farmacia

Il Comitato di Budget può essere integrato su chiamata della Direzione Strategica in base a specifici argomenti trattati.

In prima applicazione al fine di evitare una ingessatura del sistema, anche in considerazione dell'elevato numero di incontri ravvicinati i componenti del Comitato di Budget che partecipano alla negoziazione saranno indicati dalla Direzione Strategica di volta in volta.

Centri di Negoziazione di 1° Livello

I destinatari del Budget sono tutti i Direttori di Struttura Complessa ed i Dirigenti responsabili di struttura semplice e a valenza dipartimentale o in Staff alla Direzione Strategica e sono denominati Centri di Responsabilità con Autonomia di Budget (CRAB).

Organismi Indipendente di Valutazione (OIV)

Secondo l'art. 14 del Dlgs 150/2009 l'OIV (così come modificato dal D.Lgs. 74 del 25 maggio 2017):

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Direzione Strategica;
- procede alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione.
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione al fine della premialità e alla contrattazione collettiva integrata nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;



- propone la valutazione annuale dei dirigenti;
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle disposizioni contenute nel D.lgs 150/2009;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;

L'Organismo indipendente di valutazione della performance, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

Servizio Programmazione e Controllo

- cura il processo di pianificazione, programmazione e controllo;
- redige i documenti di programmazione aziendale e cura il processo di budget; dalla fase di avvio fino alla predisposizione del documento finale e sua diffusione;
- predispone la reportistica di consuntivo che invia alla Direzione ed ai responsabili di struttura sull'andamento della gestione.

Servizio Personale

- procede al pagamento dei premi in base alle regole stabilite dal Sistema Premiante e contribuisce allo sviluppo e alla gestione della Performance Individuale.

7) LO SVILUPPO PER FASI DEL PROCESSO DI BUDGET

Lo sviluppo delle fasi del processo di Budget qui sotto sinteticamente descritto deve essere coerente con la tempistica riportata nel Piano della Performance/Regolamento di Misurazione e Valutazione della Performance.

Fase 1 – Le linee di indirizzo

La Direzione Strategica, predispone il documento denominato “Piano della Performance” nel quale una volta evidenziate Missione e Visioni aziendali sono stabiliti gli obiettivi aziendali a valenza triennale ed a cascata quelli annuali. Tale documento viene presentato e discusso sia con il Collegio di Direzione che con l'Organo di Indirizzo anche modificandolo ed integrandolo al fine di avere un documento condiviso.

Fase 2 – Formulazione degli obiettivi e delle schede base

La Direzione Strategica esamina, integra e modifica le prime proposte di Schede Base per ciascun tipo di Struttura: Medica, Chirurgica, Servizi Sanitari, Servizi Tecnico-amministrativi elaborate dal Controllo di Gestione in collaborazione con le strutture aziendali interessate.

Fase 3 – Negoziazione e Sottoscrizione degli obiettivi da parte dei Dipartimenti e poi delle Unità Operative Complesse e delle Unità Operative Semplici Dipartimentali

La Direzione Strategica, presentato e discusso il contenuto delle Schede Base al Comitato di Budget procede alla negoziazione con i Responsabili delle relative strutture. Alla riunione sono invitati anche i Coordinatori e le Posizioni Organizzative.

Il Controllo di Gestione invia al Direttore ad ognuno dei Direttori di CRAB almeno una settimana prima dell'incontro la bozza di scheda. La negoziazione procede nella discussione di tutte le sezioni della scheda, compresi gli obiettivi attribuibili, il valore atteso degli indicatori e i rispettivi pesi per ciascuno di essi.

Dalla scheda devono emergere con chiarezza:

- Gli indicatori e i relativi risultati attesi
- Gli indicatori strategici e gli obiettivi da raggiungere



- Gli impegni in termini di risorse (umane e tecnologiche) che l'Azienda mette a disposizione della Struttura
- Il livello di assorbimento di risorse economiche per un aggregato di voci considerate strategiche (es. personale, farmaci, dispositivi, etc.)

Alla fine del processo di negoziazione del budget, le schede firmate dovranno essere acquisite e archiviate dall'U.O. Programmazione e Controllo di Gestione.

Fase 4 – Monitoraggio delle attività

Gli obiettivi assegnati devono essere sottoposti, durante l'esercizio, ad un monitoraggio infrannuale al fine di evidenziare gli scostamenti della gestione reale rispetto a quella attesa, individuarne le cause, e porre in essere le possibili azioni da intraprendere per garantire il raggiungimento degli obiettivi.

Il Servizio Programmazione e Controllo di Gestione provvede alla supervisione dei costi, delle attività, dei consumi e dei risultati intermedi conseguiti, con il supporto delle altre UU.OO. depositarie dei rispettivi dati contabili di afferenza.

Vengono elaborati appositi report dove si mettono a confronto le previsioni ed i risultati ottenuti.

Nel caso di scostamento dei risultati rispetto a quanto prefissato, potrà essere attivata una revisione degli obiettivi assegnati con apposita negoziazione e firma della scheda modificata.

Fase 5 – Relazione annuale delle attività

A consuntivo delle attività dell'anno precedente, entro giugno, ciascun Direttore di Struttura Complessa e ogni responsabile di Struttura Semplice Dipartimentale è chiamato a trasmettere alla UO Programmazione e Controllo di Gestione una relazione annuale sintetica sulle eventuali criticità affrontate per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Criticità che dovrebbero essere in gran parte già emerse nel corso del monitoraggio delle attività di cui alla Fase 4.

E' previsto un incontro plenario annuale nel quale la Direzione Strategica presenta i risultati raggiunti a livello aziendale.

Fase 7 – Valutazione dei risultati

Compatibilmente con la chiusura delle rendicontazioni di attività aziendali, viene svolta la verifica e la presa d'atto del grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti in sede di negoziazione.

L'Oiv completa il processo di verifica mediante la valutazione dei risultati conseguiti nell'anno attraverso la presa d'atto della percentuale del grado di raggiungimento degli obiettivi delle singole Strutture.

Fase 8 – Condivisione della Direzione Strategica

Il processo di budget si conclude con la deliberazione delle spettanze collegate al Sistema Premiante, nel rispetto del "Protocollo applicativo" contrattato con le OO.SS. di livello aziendale da parte del Direttore Generale.

8) LA SCHEDA DI BUDGET

Gli strumenti del processo di budget, pur nell'ottica di un progressivo miglioramento e adattamento degli stessi alle necessità organizzative, sono rappresentati da:

- Scheda di budget
- Verbale di negoziazione
- Bilancino analitico.

L'architettura tipica, si articola nelle seguenti sezioni, a loro volta costituite da un numero variabile di macroaree, di obiettivi (regionali/aziendali) e di relativi indicatori.

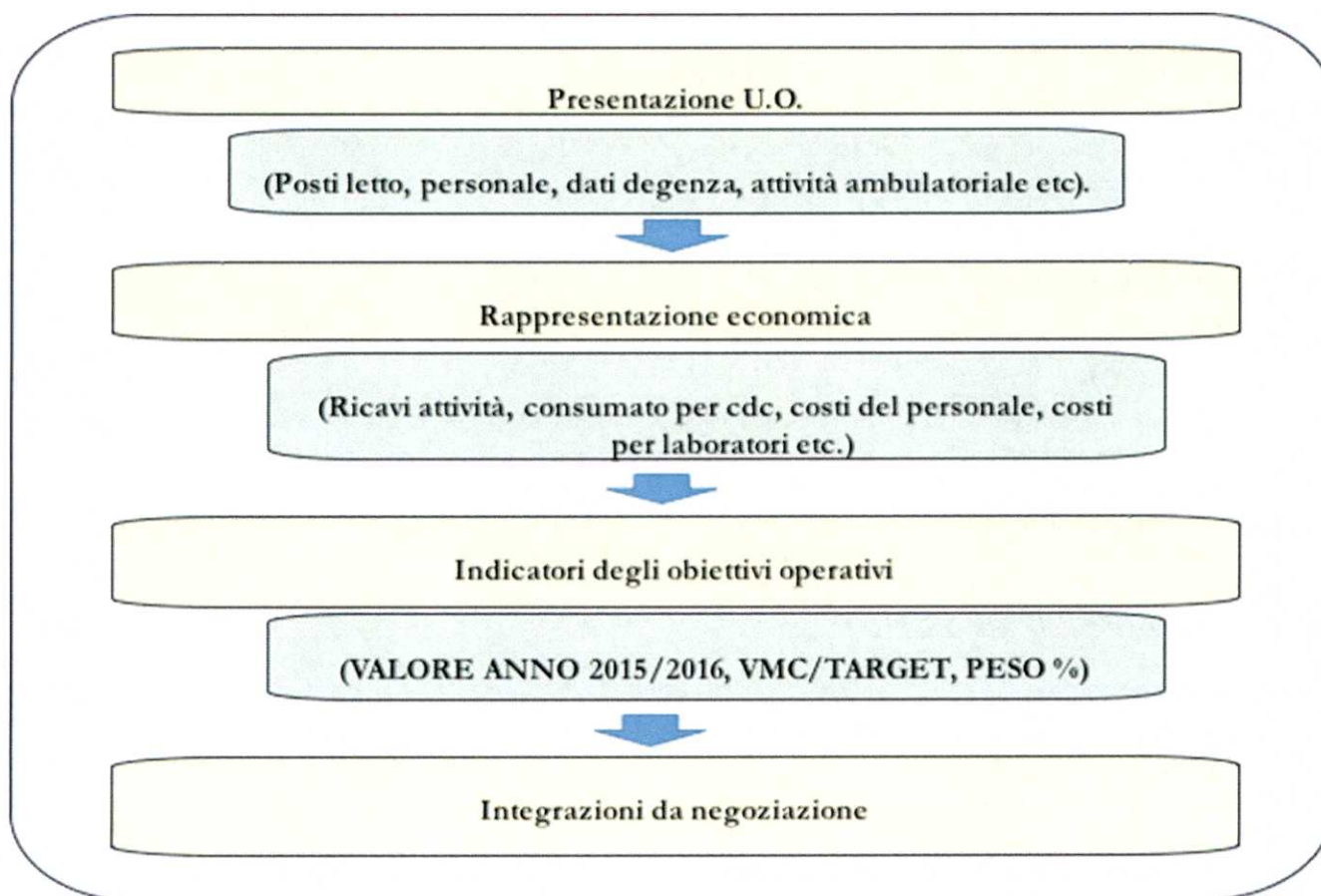
Nella Scheda di Budget sono inoltre rappresentati:

- l'andamento dei Risultati Annuì perseguiti dalla struttura (e dal Direttore) negli anni precedenti;
- l'andamento temporale delle Unità di Personale Dirigente (esprese in Unità Equivalenti Giuridiche/*Full Time Equivalent*) assegnato alla struttura;
- l'andamento temporale delle Unità di Personale del Comparto (esprese in Unità Equivalenti Giuridiche/*Full Time Equivalent*) riportate nelle Schede delle strutture Professionali e/o di Staff;
- eventuali altri Progetti di sviluppo, di riorganizzazione e/o di miglioramento;

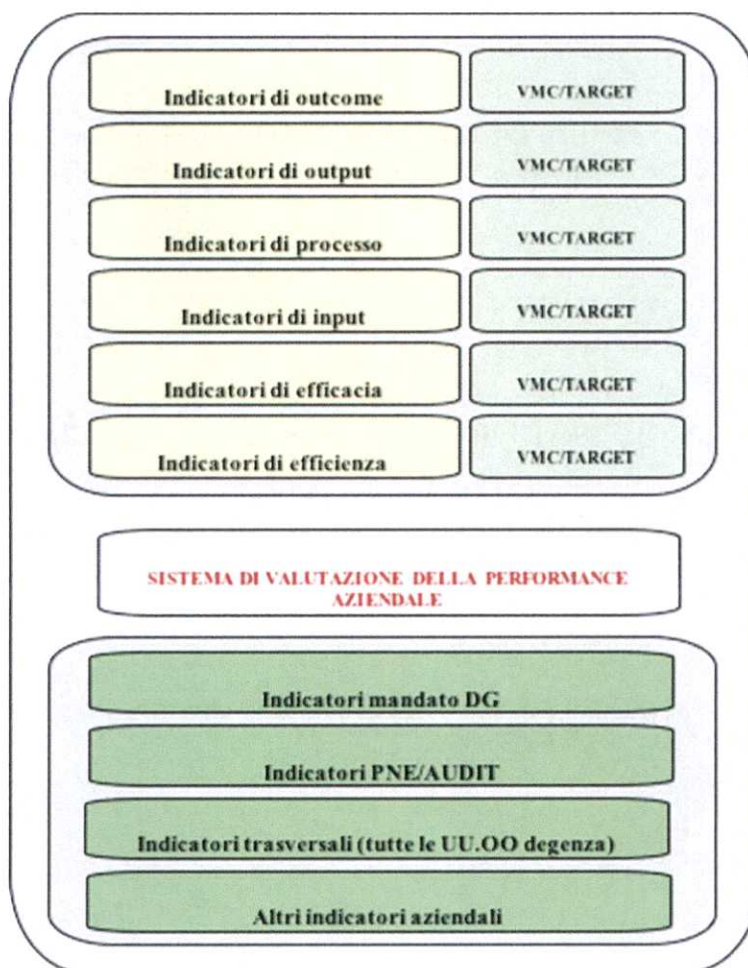
La versione finale della Scheda di Budget, aggiornata al termine della Negoziazione, viene sottoscritta da tutti i soggetti coinvolti.

Il verbale di negoziazione riepiloga in dettaglio, quanto condiviso nel corso della negoziazione.

Bilancino analitico redatto per ciascuna unità operativa costituisce temporaneamente uno strumento di mappatura economica atta a creare dati storici da utilizzare a breve al fine di stabilire la dovuta correlazione tra valori economici e risorse assegnate a ciascun CdR.



Tipologie di indicatori di budget:



9) RISORSE DI BUDGET

Il raggiungimento degli obiettivi determinati nel budget sono sostenibili solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente disponibili, e le azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati a livello aziendale o di singola struttura, in particolare gli obiettivi riguardano attività da effettuarsi con risorse certe e/o disponibili (c.d. **“budget a risorse costanti”**). Per risorse certe si intendono quelle di tipo strutturale, e quindi, personale, attrezzature e spazi già disponibili al momento della redazione della scheda di budget o, comunque, eventuali risorse aggiuntive la cui futura attribuzione al Centro di Responsabilità è già stata decisa con apposito provvedimento.

Trattasi, quindi, di uno strumento che si basa sul miglioramento nell'erogazione dei servizi e nell'impiego delle risorse assegnate ed effettivamente controllabili dal responsabile della struttura, mediante l'esplicitazione di obiettivi di attività (quali-quantitativi) ed indici di assorbimento di risorse.

Compito fondamentale del responsabile della struttura sarà quello di coinvolgere attivamente i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi.

Pertanto, secondo quanto previsto dall'art. 5 e dall'art. 10 del D.Lgs 150/2009, la definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano della performance deve avvenire in maniera integrata con il processo di programmazione economico-finanziaria e con il bilancio aziendale.



L'integrazione ed il collegamento tra la pianificazione della performance e il processo di programmazione e di bilancio viene realizzata tramite:

- un parallelo percorso annuale di programmazione economico-finanziaria e di pianificazione delle performance;
- un coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nei due processi: dal Servizio Bilancio al Servizio di Programmazione e Controllo di gestione, all'OIV e alle singole Strutture aziendali sanitarie e non sanitarie;
- l'utilizzo di strumenti integrati dei due processi, in primo luogo lo sviluppo e il supporto della contabilità analitica per centri di costo.

Il fine è quello di creare un valido strumento che costituisca la base economico finanziaria per la valutazione delle scelte strategiche aziendali ed il ribaltamento degli obiettivi economici (e non solo) alle varie strutture aziendali.

Gli obiettivi assegnati devono essere coerenti con le risorse a disposizione secondo il bilancio di previsione.

In particolare, oltre al sistema autorizzativo per l'acquisto di beni e servizi, posto in essere nei confronti degli uffici ordinatori sulla base delle risorse effettivamente disponibili che costituiscono un limite alla spesa, devono essere considerati anche gli obiettivi di carattere economico-finanziario che ogni anno costituiscono un'ampia parte degli obiettivi assegnati dalla Regione alla Direzione Strategica.

10) CORRELAZIONE TRA PROCESSO DI BUDGET E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Alla valutazione dei risultati come sopra delineati, segue la fase di deliberazione e distribuzione dei premi di produttività, disciplinata dal Sistema Premiante, in attuazione del "Protocollo applicativo" contrattato con le Organizzazioni sindacali aziendali e la Direzione Strategica

11) NORME FINALI

Per quanto non espressamente previsto dal presente regolamento si fa rinvio alla normativa vigente in materia nonché a quanto disposto con gli atti di Programmazione Sanitaria.

Il presente regolamento ha validità a far data dalla pubblicazione dell'atto deliberativo con cui viene approvato e potrà essere oggetto di modifiche e integrazioni con successiva e apposita deliberazione nel corso dell'anno a seguito di nuove disposizioni o indirizzi normativi.