



# REGOLAMENTO DEL SISTEMA DI BUDGET DELL'ASL GALLURA

## INDICE

[www.aslgallura.it](http://www.aslgallura.it)

Sede Legale:  
Via Bazzoni Sircana  
2/2a  
07026 Olbia (OT)

**Staff Direzione Aziendale**

Via Bazzoni Sircana 2/2a  
07026 Olbia (OT)  
Telefono 0789 552305  
email: [direzione.generale@aslgallura.it](mailto:direzione.generale@aslgallura.it)

**Area SC Area data management -  
programmazione e controllo**

Via Bazzoni Sircana 2/2a  
07026 Olbia (OT)  
Telefono 0789 552361-354-370-369  
e-mail: [programmazione.controllo@aslgallura.it](mailto:programmazione.controllo@aslgallura.it)

<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. RIFERIMENTI NORMATIVI .....</b>	<b>3</b>
<b>3. OGGETTO .....</b>	<b>4</b>
<b>4. CICLO DELLA PERFORMANCE E GLI AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>5</b>
<b>5. IL SISTEMA DI BUDGET .....</b>	<b>8</b>
<b>6. GLI OBIETTIVI DEL PROCESSO DI BUDGET .....</b>	<b>8</b>
<b>7. CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI .....</b>	<b>9</b>
<b>8. STRUTTURA ORGANIZZATIVA A SUPPORTO DEL SISTEMA DI BUDGET .....</b>	<b>10</b>
<b>9. LO SVILUPPO PER FASI DEL PROCESSO DI BUDGET .....</b>	<b>10</b>
<b>10. LA "RESPONSABILIZZAZIONE" DEI CDR .....</b>	<b>11</b>
<b>11. LA SCHEDA DI BUDGET .....</b>	<b>12</b>
<b>12. RISORSE DI BUDGET .....</b>	<b>12</b>
<b>13. REVISIONE E STERILIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET .....</b>	<b>13</b>
<b>14. ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI BUDGET .....</b>	<b>13</b>
<b>15. SOGGETTI CHE PARTECIPANO AL BUDGET .....</b>	<b>14</b>
<b>16. VERIFICA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>17. I SISTEMI DI REPORTING E LA RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI .....</b>	<b>17</b>
<b>18. TEMPISTICA .....</b>	<b>19</b>
<b>19. NORME FINALI .....</b>	<b>20</b>

## 1. Premessa

I Sistemi di Programmazione e Controllo di Gestione nascono con una finalità ben precisa ovvero orientare i comportamenti degli operatori verso il perseguimento degli obiettivi (Efficacia gestionale) mediante il miglior impiego possibile delle risorse a disposizione (Efficienza).

I Sistemi di Programmazione e Controllo di Gestione si possono classificare in tre classi principali:

- Pianificazione Strategica
- Controllo Direzionale
- Controllo operativo.

All'interno del Controllo Direzionale si distinguono quattro fasi di attività:

- Programmazione
- Budgeting
- Misurazione
- Reporting e Valutazione.

## 2. Riferimenti Normativi

**Il Decreto legislativo n° 502/92** all'art. 3, 1-bis dispone che *" le USL si costituiscono in Aziende con personalità giuridica pubblica e autonomia imprenditoriale; la loro organizzazione e funzionamento sono disciplinati con atto aziendale di diritto privato....."*; all'art. 3, 1-ter dispone che *"La aziende... informano la propria attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità e sono tenute al rispetto del vincolo del bilancio, attraverso l'equilibrio di costi e ricavi..."* ed all'art. 5 prevede *"la tenuta di una contabilità analitica per centri di costo che consenta analisi comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati, nonché l'obbligo ... di rendere pubblici, annualmente i risultati delle proprie analisi dei costi, dei rendimenti e dei risultati per centri di costo e responsabilità"*.

**Il Decreto legislativo n° 165/2001** dispone che *".....i dirigenti generali adottano misure organizzative idonee a consentire la rilevazione e l'analisi dei costi e dei rendimenti dell'attività amministrativa della gestione e delle decisioni organizzative"*.

La Legge Regionale n° 10 del 28/07/2006, all' art. 28 dispone che *"il sistema di programmazione e controllo si compone dei seguenti strumenti: a) Programma sanitario pluriennale e annuale, di cui all'art. 13; b) sistema informativo; c) sistema budgetario; d) contabilità analitica; e) sistema degli indicatori"*.

**La Legge Regionale n° 24 del 11/09/2020**, all' art. 40 dispone che il sistema di programmazione e controllo del Servizio sanitario regionale si compone dei seguenti strumenti:

- a) programma sanitario pluriennale e annuale; b) sistema informativo; c) sistema budgetario; d) contabilità analitica; e) sistema degli indicatori.

**Il Decreto legislativo n°150/2009** all'art. 4 dispone che *"le amministrazioni pubbliche 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; collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;....."*.

All'art. 5 *"che il raggiungimento degli obiettivi costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa."*

**L'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80**, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, al fine di assicurare e garantire la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso. prevede che *"le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)**, di seguito denominato Piano, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190."*

### 3. Oggetto

Il presente Regolamento disciplina il Sistema di Budget della Asl Gallura. Lo scopo del presente documento è quello di definire gli ambiti di applicazione e le regole di funzionamento del sistema di budget, delineando i collegamenti tra la programmazione aziendale, il ciclo della performance e il sistema premiante aziendale.

Il budget è uno strumento di pianificazione e controllo dell'andamento aziendale e al contempo lo strumento che traduce in obiettivi annuali i programmi strategici aziendali e gli indirizzi di programmazione regionale, assegnandoli a specifici Centri di Responsabilità, in una logica di unitarietà di gestione dell'azienda. In esso si concretizza il principio della separazione delle responsabilità di programmazione e controllo da quelle di gestione delle attività. Lo strumento in cui si sostanzia la gestione per budget è il documento di budget annuale.

Il Budget quale meccanismo operativo risponde alle seguenti principali funzioni:

a) rappresenta la modalità gestionale che consente di legare la programmazione al controllo attraverso la definizione di obiettivi, la formulazione di piani di azione, l'identificazione di indicatori quali-quantitativi sintetici, l'identificazione delle responsabilità e l'assegnazione delle relative risorse.

b) costituisce parte integrante del Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO) di cui all'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 e del ciclo Performance della Performance, ai sensi del D.Lgs 150/2009, che include nel suo ciclo complessivo l'articolazione integrata del budget, con la misurazione e la valutazione delle performance organizzativa ed individuale e la rendicontazione istituzionale dei risultati, al fine di garantire la trasparenza degli obiettivi e dei risultati conseguiti.

Prevede un sistema informativo a supporto dell'attività gestionale delle strutture aziendali e richiede un'analisi sistematica del contesto in cui esse operano e delle interdipendenze sia al loro interno sia con le altre strutture.

La struttura del sistema di budget prevede:

- la definizione di un piano dei Centri di Responsabilità (CdR), aggiornato annualmente;
- la definizione dell'organizzazione a supporto del sistema di budget che comprende:
- comitato budget, organo preposto all'indirizzo e alla supervisione del budget;
- struttura tecnica permanente di supporto tecnico-operativo all'intero processo e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

## 4.Ciclo della performance e gli ambiti di valutazione della performance

La misurazione e la valutazione della performance nell'Azienda ha la finalità complessiva di favorire il miglioramento continuo del contributo che ciascuno, sia che si tratti di Centro di Responsabilità, di setting assistenziale o di singolo individuo apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.

L'Azienda adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dell'utente destinatario dei servizi.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa a cadenza annuale tramite due strumenti operativi:

1. il processo di budget attraverso il quale si intende valorizzare la performance organizzativa
  2. la valutazione individuale attraverso la quale si intende valorizzare la performance individuale
- Oltre gli strumenti sopra elencati l'azienda potrebbe disporre di altre due leve di valorizzazione economica della performance legate al perseguimento di obiettivi strategici di rilevanza aziendale (Fondo DG) e di obiettivi strategici di rilevanza regionale; questi ultimi sono

condizionati dalla presenza di specifica intesa Regionale per l'attribuzione e l'utilizzo di eventuali risorse aggiuntive regionali (RAR).

In Sintesi gli ambiti di valutazione della performance sono i seguenti:

- performance organizzativa
- performance individuale
- obiettivi strategici di rilevanza aziendale
- obiettivi strategici di rilevanza regionale

Il ciclo di gestione della performance secondo il d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti;
- f) rendicontazione dei risultati.

Il ciclo di programmazione della performance dell'azienda sanitaria è quindi un processo circolare ad ampio raggio che parte da una prima fase di pianificazione degli obiettivi attraverso il Piano delle Performance, una seconda fase che è quella della misurazione della performance attraverso lo sviluppo del Sistema di Misurazione e valutazione della Performance e termina con la fase di rendicontazione attraverso la Relazione sulla Performance, come di seguito evidenziato;

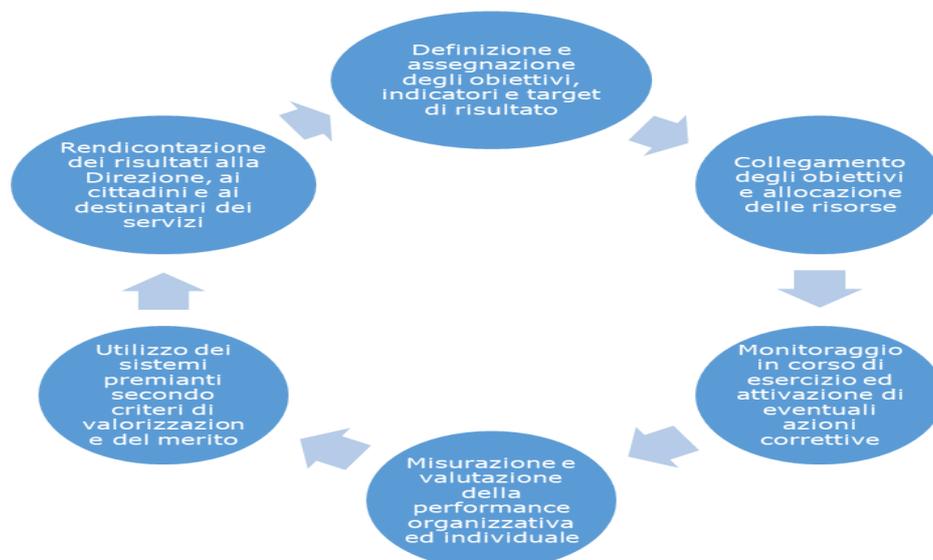


Fig. 1 Ciclo di programmazione

Le dimensioni di performance organizzativa dell’Azienda socio-sanitaria locale della Gallura richiamano le tipiche dimensioni della Balance Scorecard, la quale consente di attivare un processo di traduzione e scomposizione della missione e delle strategie dell’azienda lungo quattro prospettive per ciascuna delle quali sono stati individuati obiettivi, indicatori e target. L’Albero della Performance dell’Azienda socio-sanitaria locale della Gallura è un diagramma che rappresenta graficamente i legami tra missione, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi. Tale rappresentazione grafica dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura, contribuiscano, all’interno di un disegno strategico complessivo coerente, alla missione. Ricevute le indicazioni regionali (da Piano sanitario regionale e da obiettivi annuali assegnati alla Direzione Generale), integrate con le esigenze strategiche aziendali correlate all’analisi del contesto interno ed esterno, le stesse vengono tradotte in obiettivi strategici, a loro volta declinati in obiettivi strategici e obiettivi operativi assegnati ai Direttori di macrostruttura e di struttura. Le strategie, gli obiettivi e le azioni sono riferibili alle seguenti dimensioni di performance:

1. Dimensione dell’utente/paziente
2. Dimensione dei processi interni
3. Dimensione economica
4. Dimensione dello sviluppo e innovazione

Ogni dimensione identifica specifiche Aree di performance e obiettivi strategici.

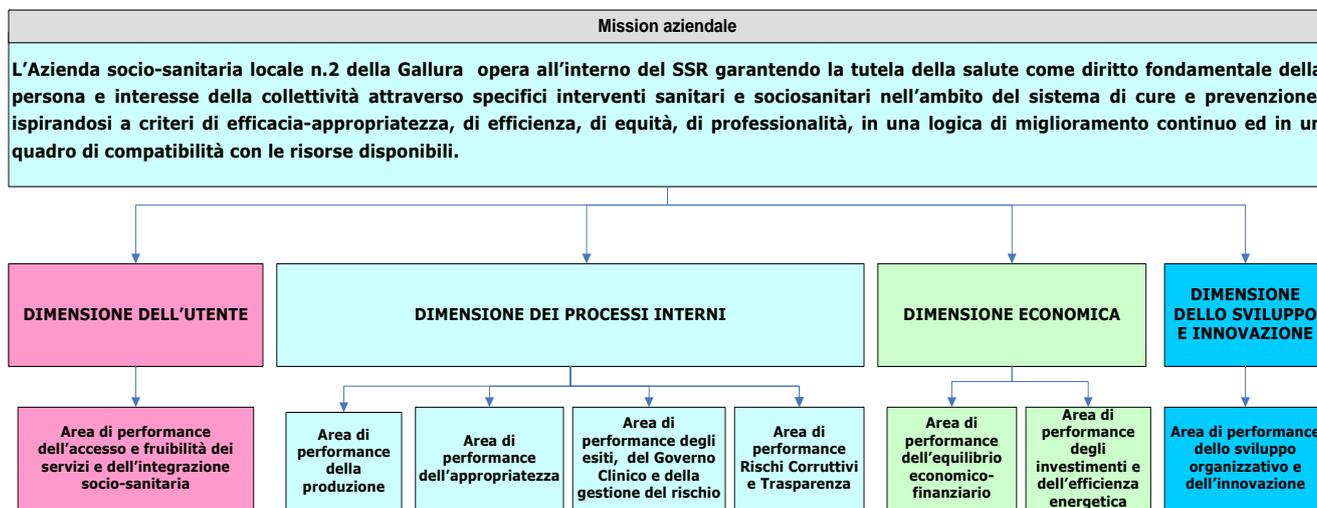


Fig. 2 L'albero della performance

## 5. Il Sistema di Budget

Il Budget è lo strumento di programmazione con il quale annualmente si traducono i programmi e gli obiettivi strategici contenuti nel Programma Sanitario Triennale e nel Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO) 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. Gli obiettivi di Budget sono definiti in coerenza con i vincoli di bilancio aziendali e il loro conseguimento costituisce condizione necessaria per l'erogazione della premialità prevista dalla contrattazione collettiva nazionale e integrativa aziendale. Il Budget può rappresentare una risposta alla crescita di complessità del servizio sanitario poiché responsabilizza i centri di responsabilità sui risultati da conseguire e sulle risorse da impiegare, senza però interferire nelle scelte di combinazione delle risorse e di svolgimento dei processi tecnico assistenziali che restano di esclusiva competenza dei CdR stessi, coerentemente con l'autonomia professionale e con la difficoltà di standardizzazione dei processi sanitari. In particolare il Sistema di Budget presenta diversi punti di forza:

- sviluppo di un orientamento verso una visione unitaria dell'azienda in quanto obbliga tutte le Strutture aziendali a riflettere sulle attività di propria competenza, ad impostare programmi ed a controllare continuamente le attività quando i programmi diventano operativi;
- responsabilizza i C.d.R. nei confronti del risultato complessivo dell'azienda;
- facilita l'integrazione ed il coordinamento dei C.d.R. appartenenti al dipartimento;
- responsabilizza su obiettivi specifici e sull'uso delle risorse;
- facilita la selezione e la ricerca di alternative economicamente più convenienti;

## 6. Gli Obiettivi del processo di Budget

La performance organizzativa annuale è l'elemento principale del processo di budget ed è espressa prevalentemente in termini di efficacia, efficienza, economicità e appropriatezza ed è riferita sia all'azienda nel suo complesso, sia alle singole strutture organizzative. La Direzione definisce gli obiettivi strategici che ritiene coerenti rispetto ai bisogni degli assistiti e alle finalità istituzionali aziendali oltreché alle scelte strategiche relative all'attuale contesto di riorganizzazione del servizio sanitario. Gli obiettivi di Budget vengono assegnati dalla Direzione Aziendale ai Dipartimenti aziendali e a tutte le strutture organizzative complesse e semplici dipartimentali previste dall'Atto Aziendale. In particolare le politiche e le strategie sanitarie vengono declinate in obiettivi operativi relativamente ai Dipartimenti dei tre livelli assistenziali **Ospedaliero, Distrettuale e Sanitaria Collettiva** attraverso il processo di Budget. con la

predisposizione delle schede di Budget, gli obiettivi strategici vengono infatti declinati in obiettivi operativi specifici.

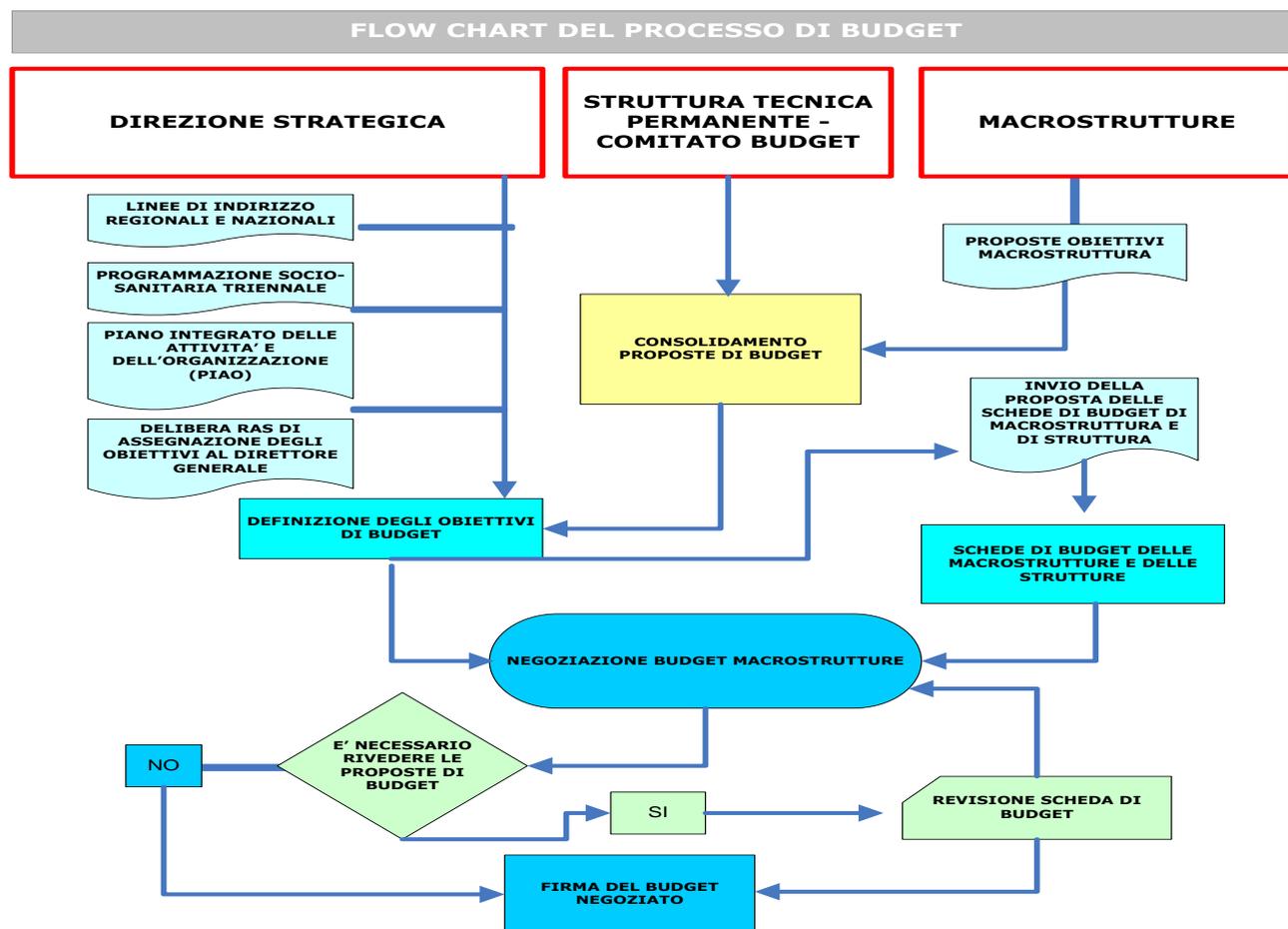


Fig. 3 flow chart processo di budget

Al fine di elevare il valore strategico e la piena operatività del Dipartimento quale modello ordinario di gestione, la Direzione Strategica negozierà gli obiettivi specifici con i responsabili di Dipartimento e al loro raggiungimento dovrà concorrere tutto il personale presente all'interno delle unità operative afferenti al Dipartimento.

## 7. Caratteristiche degli Obiettivi

Gli obiettivi assegnati ai Centri di responsabilità devono essere:

- coerenti rispetto ai bisogni degli assistiti, alle finalità istituzionali aziendali e alle scelte politiche e strategiche dell'azienda;
- pertinenti, misurabili, chiari e finalizzati ad apportare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- rapportati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;

- riferiti ad un arco temporale annuale ed eventualmente comparabili con i risultati raggiunti nei periodi precedenti;
- dove è possibile commisurati a valori standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con strutture che svolgono attività omologhe.

## 8. Struttura Organizzativa a supporto del Sistema di Budget

10

L'organizzazione a supporto del sistema Budgetario comprende due attori fondamentali:

il Comitato Budget e la Struttura Tecnica Permanente.

**Il Comitato Budget** è preposto al consolidamento del Budget, si configura come punto di raccordo tra la formulazione delle proposte di Budget dei centri di responsabilità e la stesura finale del Budget complessivo d'azienda. Questo organo è in stretta relazione con la direzione strategica di cui ne è una diretta emanazione, è strumento di coordinamento nei confronti dei dipartimenti e delle unità organizzative. Principio ispiratore del Comitato Budget è infatti la ricerca di un equilibrio tra le esigenze dei singoli centri di responsabilità (CdR) e la necessità di una visione complessiva ed integrata dell'intera azienda. Per lo svolgimento delle proprie funzioni il Comitato Budget e gli altri organi coinvolti nel processo di Budget si avvalgono del supporto tecnico operativo della Struttura Tecnica Permanente. Il Comitato di Budget è composto da almeno un rappresentante dello Staff della Direzione Generale, dal Responsabile della SC AREA DATA MANAGEMENT e dai Direttori di Dipartimento.

**La Struttura Tecnica Permanente** è la struttura preposta all'impostazione e alla supervisione dell'elaborazione del Budget ha inoltre l'obiettivo di predisporre e gestire la strumentazione tecnica contabile ed informativa di supporto sia alle fasi di formulazione delle proposte e del relativo consolidamento, sia al successivo processo di controllo; deve inoltre coordinare tutti i flussi informativi relativi ai principali fattori produttivi e agli indicatori di Performance, e rilevare le prestazioni erogate dai differenti centri di responsabilità compatibilmente con gli strumenti informativi e informatici a disposizione. In particolare deve impegnarsi a creare le condizioni di supporto per avviare il processo di programmazione e controllo: affinamento del sistema informativo a supporto del sistema di Budget, definizione della reportistica trimestrale e alla progettazione della strumentazione tecnico-contabile di supporto alla negoziazione ossia la scheda di budget.

## 9. Lo sviluppo per fasi del processo di Budget

Una volta individuati i diversi attori coinvolti nel Sistema di Budget, il loro ruolo specifico e il relativo spazio decisionale, è possibile individuare le fasi di sviluppo del processo di Budget.

**Fase 1:** acquisizione delle informazioni relative ai vincoli di sistema, soprattutto economici finanziari, e ai macro-obiettivi nazionali e regionali e formulazione di un primo documento di base nel quale sono inquadrati le linee di indirizzo aziendale espresse in termini di vincoli, opportunità e maggiori aree di intervento per l'esercizio cui fa riferimento il Budget;

**Fase 2:** scomposizione degli indirizzi generali in indirizzi di Area di Assistenza Prevenzione Collettiva e Sanità Pubblica, Assistenza Distrettuale e Assistenza Ospedaliera;

**Fase 3:** coinvolgimento di tutti i direttori di dipartimento mediante la diffusione degli indirizzi aziendali al fine di formulare la proposta di obiettivi mediante la compilazione della scheda di proposta di Budget.

**Fase 4:** analisi e consolidamento di tutte le proposte di Budget;

**Fase 5:** effettuazione degli incontri di Budget con i Direttori di Dipartimento;

**Fase 6:** negoziazione delle schede di budget;

**Fase 7:** presentazione del Budget all'azienda.

## 10. La "responsabilizzazione" dei CdR

Una delle finalità principali dei Sistemi di Programmazione e Controllo è la responsabilizzazione dei dirigenti relativamente agli obiettivi da raggiungere e alla gestione delle risorse assegnate. Durante la definizione del Budget è quindi indispensabile "a preventivo" definire le variabili su cui il responsabile può essere chiamato a rispondere. L'individuazione di queste variabili è indispensabile al fine di produrre un Budget realistico. Le variabili però su cui si può responsabilizzare un dirigente sono solo quelle sulle quali egli può realmente esercitare un controllo. Vanno escluse quindi quelle variabili non controllabili in quanto sotto l'influenza di altre responsabilità e dirigenze. La responsabilizzazione quindi è possibile solo se vi è l'esistenza di controllabilità da parte del dirigente dei fattori su cui viene responsabilizzato.

In questo contesto va ricordato che:

- **Il "centro di responsabilità"** (CdR) è l'unità base del Budget ed identifica le responsabilità collegate ad un Direttore/responsabile. Il CdR può contenere più centri di costo ed è costituito da un gruppo di persone che opera per raggiungere un obiettivo dell'Azienda ed è guidato da un dirigente che si assume le responsabilità delle azioni intraprese
- **Il "centro di costo"** (CdC) è invece l'unità base della contabilità analitica per poter identificare i costi correlabili ad un generatore di spesa e fa riferimento ad un solo centro di responsabilità.

I centri di responsabilità vengono raggruppati nel "**Piano dei Centri di Responsabilità**" che è uno strumento estremamente importante nell'organizzazione aziendale. Questo piano è un

elenco strutturato formale dei singoli centri di responsabilità e delle persone referenti, risulta necessario al fine di governare il sistema, deve essere formalizzato e pubblicizzato adeguatamente.

## 11. La scheda di Budget

La scheda di budget è lo strumento di comunicazione tra la Direzione aziendale e strutture, che contiene gli elementi necessari per "capire" gli obiettivi nei contenuti e le motivazioni che hanno portato alla loro formulazione. Nella scheda devono essere previste parti quantitative e parti descrittive. Una delle caratteristiche principali che la scheda di Budget deve possedere è la schematicità e l'orientamento grafico per ottenere ed evidenziare le informazioni utili molto velocemente e sinteticamente. La scheda di Budget deve essere coerente con le linee programmatiche aziendali e si compone di alcuni elementi fondamentali:

- L' Area Strategica dell'Obiettivo;
- La Descrizione dell'Obiettivo Strategico che si intende perseguire;
- L' Indicatore relativo all'obiettivo;
- Il risultato che la struttura si prefigge di ottenere individuando per ciascun indicatore, un con valore atteso (Performance = 100%) ed un valore minimo (Performance = 0%);
- Il Target di ciascun indicatore che rappresenta il valore a cui tendere (100%).

## 12. Risorse di Budget

Gli obiettivi di Budget riguardano attività da effettuare a **risorse disponibili** ossia si tratta di un **"Budget a risorse costanti"**.

Per risorse disponibili s'intendono infatti quelle di tipo strutturale e quindi personale, comprensivo dell'eventuale orario aggiuntivo, eventualmente contrattato, necessario per il conseguimento degli obiettivi, 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 un **Budget Operativo** che si basa sul **miglioramento nell'erogazione dei servizi** e nell'impiego delle risorse assegnate ed effettivamente controllabili dal Responsabile della struttura (personale, tecnologia e materiale di consumo), mediante l'esplicitazione di obiettivi di attività quali-quantitativi ed indici di assorbimento di risorse.

Il compito fondamentale del Responsabile della struttura che negozia il Budget sarà quello di coinvolgere attivamente i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi.

## 13. Revisione e sterilizzazione degli Obiettivi di Budget

Se per cause esterne e non governabili dai singoli Centri di Responsabilità dell'Azienda, in sede di monitoraggio infraannuale, si dovesse verificare uno scostamento tra risultati effettivi ed attesi, si renderà necessario attivare una fase di revisione degli obiettivi.

### REVISIONE OBIETTIVI

La revisione degli obiettivi di Budget potrà avvenire nei seguenti modi:

- o su proposta motivata del CdR interessato il quale procede all'invio della documentazione alla Struttura Tecnica Permanente per l'attivazione della fase di revisione entro il 31/12;
- o su iniziativa della Direzione Aziendale qualora, nell'ambito delle proprie funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati infraannuali, dovessero rilevarsi differenze significative tra obiettivi e risultati effettivi.

### STERILIZZAZIONE OBIETTIVI

Nell'ipotesi in cui alla fine dell'esercizio di riferimento, per cause esterne e non governabili dal CdR, non fosse possibile raggiungere l'obiettivo assegnato, è consentita la sterilizzazione degli obiettivi solo in caso di gravi motivazioni che saranno oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale e del Responsabile della Struttura Tecnica Permanente; la proposta di sterilizzazione può pervenire sia su iniziativa della STP che dal Direttore/Responsabile CdR. Le motivazioni che eventualmente emergeranno per la sterilizzazione costituiranno integrazione della documentazione sottoposta al Direttore Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione, i quali, sulla base di criteri equi ed uniformi, potranno procedere, eventualmente alla parziale o totale sterilizzazione dell'obiettivo. Nel caso in cui venisse sterilizzato uno o più obiettivi, si renderà necessario procedere alla loro riponderazione, ponendo come base di riferimento pari a 100 il totale del peso dei rimanenti obiettivi. <sup>1</sup>

## 14. Articolazione del Sistema di Budget

Coerentemente con l'organizzazione Dipartimentale dell'azienda il Budget deve essere articolato su tre livelli di responsabilità:

### 1. Livello Aziendale (I livello)

Si tratta del Budget generale d'azienda, che è determinato dal consolidamento dei Budget relativi ai Centri di responsabilità di II livello, integrato dal Budget dello Staff della Direzione Generale.

### 2. Livello Dipartimentale (Centro di Responsabilità di II livello)

---

<sup>1</sup> Il nuovo peso totale: 100 = il peso originario del singolo obiettivo: X

Il Budget dei C.d.R di II livello è determinato dal consolidamento dei Budget dei C.d.R di III livello che li compongono, integrato da eventuali obiettivi gestiti dagli stessi.

### **3. Livello di struttura C.d.R. (Centro di Responsabilità di III livello)**

Il C.d.R di III livello rappresenta il livello più analitico rispetto al quale viene predisposto, negoziato e formalizzato il documento di Budget. Il Budget di C.d.R. di III livello è di carattere operativo e si basa sul miglioramento, sviluppo e coordinamento nell'erogazione dei servizi e nell'impiego delle risorse assegnate, mediante l'esplicitazione degli obiettivi di attività e degli indici di assorbimento risorse.

14

## **15. Soggetti che partecipano al Budget**

Sono direttamente coinvolti nel processo di Budget:

- **La Direzione Strategica costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo**
- **La Struttura Tecnica Permanente**
- **Il Comitato di Budget**
- **L'Organismo Indipendente di Valutazione**
- **I responsabili di C.d.R. di II livello**
- **I responsabili di C.d.R. di I livello.**

### **La Direzione Strategica**

- Indica gli obiettivi, i criteri, i vincoli ed i tempi di realizzazione ossia il piano di lavoro.
- Approva il Sistema di Budget.
- Approva modifiche nel corso di attuazione del Budget.
- Negozia risorse ed obiettivi con i responsabili di C.d.R. di II livello.

### **La Direzione Amministrativa e Direzione Sanitaria**

- Supportano la Direzione Generale nella definizione degli obiettivi con particolare riferimento all'area di competenza.
- Assumono diretta responsabilità degli obiettivi attribuiti ai servizi di propria competenza, da esercitare tramite un coordinamento dei rispettivi dirigenti (Direttori di Dipartimento, di Distretto e di Direzioni di presidio ecc.).
- Concorrono con la formulazione di proposte e pareri alla definizione delle proposte del Direttore Generale.
- Partecipano alla negoziazione con i Responsabili di C.d.R. di I livello.
- Svolgono funzioni periodiche di controllo, monitoraggio e verifica attraverso incontri con i C.d.R. di II, promuovono azioni correttive al fine di riorientare i risultati verso gli obiettivi negoziati.

- Propongono alla Direzione Generale, per l'area di propria competenza, modifiche degli obiettivi di Budget, quando nell'ambito delle periodiche verifiche rilevano scostamenti significativi non direttamente imputabili a C.d.R.

### **C.d.R. di II livello**

- Collaborano con la Direzione Strategica e con la Struttura Tecnica Permanente nella definizione degli obiettivi per lo specifico dipartimento.
- Negozano il Budget con i responsabili di C.d.R. di I livello loro afferenti.
- Negozano con la Direzione Strategica il Budget di Dipartimento ed i Budget di C.d.R.
- Svolgono funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati direttamente con i responsabili dei C.d.R. di I livello, e quando si manifestano scostamenti tra i risultati e gli obiettivi non imputabili a cause esterne e non governabili dai C.d.R., promuovono azioni correttive.
- Predispongono, con periodicità semestrale, una sintetica relazione sull'attività e sugli obiettivi raggiunti, e sulle iniziative adottate per la realizzazione degli obiettivi di Budget.

### **C.d.R. di I livello**

- Negozano con il responsabile di C.d.R. di II livello il loro Budget.
- Svolgono funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati direttamente con i responsabili dei C.d.R. di II livello, e quando si manifestano scostamenti tra i risultati e gli obiettivi non imputabili a cause esterne e non governabili dai C.d.R., promuovono azioni correttive.

I C.d.R. di I e II livello sono responsabili del rapporto risorse e risultati, e rispondono degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati evidenziati in fase di controllo.

**Struttura Tecnica Permanente.** La Struttura Tecnica Permanente Supporta la Direzione strategica nella pianificazione degli obiettivi e degli indicatori, individua i criteri, i vincoli ed i tempi di realizzazione ossia, definisce il piano di lavoro e progetta il Sistema Budgetario, con particolare riferimento agli strumenti tecnico ed informativi, e lo modifica quando si riveli inefficace. Nello specifico provvede alla definizione del sistema complessivo di obiettivi e di indicatori, alla predisposizione delle schede di Budget e ad effettuare l'analisi e la valutazione continua dell'attività in atto. Inoltre supporta la Direzione Generale e i Direttori di Dipartimento nel corso di tutta la fase negoziale. Promuove presso i C.d.R. l'elaborazione delle proposte ed il rispetto delle scadenze previste (piano di lavoro), fornisce informazioni ai dirigenti ai vari livelli, collabora alla valutazione delle proposte e consolida le proposte approvate nel Budget aziendale.

Durante le fasi di controllo, monitoraggio e verifica, redige rapporti periodici nei quali segnala gli scostamenti tra consuntivo e Budget e li presenta ai dirigenti interessati, li aiuta ad interpretare i dati e trarne le conseguenze sul piano operativo. Verifica il raggiungimento degli obiettivi.

**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).** L'Organismo di valutazione Aziendale monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione. Garantisce la correttezza dei processi di valutazione. Verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget di ciascuna struttura organizzativa aziendale con autonomia organizzativo-gestionale, sulla base delle risultanze del Controllo di Gestione aziendale. L'OIV esercita inoltre le attività di valutazione e controllo strategico al fine di verificare l'effettiva attuazione – da parte della dirigenza - delle scelte contenute nelle direttive e negli atti di indirizzo della Direzione Generale. Tale attività consiste, ai sensi dell'art. 6, comma 1, del D.Lgs 286/1999, "nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi". In merito alla predetta funzione l'Organismo di valutazione Aziendale riferisce direttamente al Direttore Generale.

## 16. Verifica degli obiettivi di performance organizzativa

Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati ai Direttori di Dipartimento e ai Direttori/responsabili delle strutture complesse e semplici dipartimentali con cadenza annuale.

Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi di efficacia, efficienza, economicità e appropriatezza attribuiti nell'ambito del Processo di Budget (risultati gestionali), tenendo presente quanto stabilito dall'Azienda nel PIAO e nel Programma Sanitario Triennale, nel rispetto dei vincoli gestionali e di bilancio stabiliti a livello Regionale. Le verifiche periodiche dei risultati conseguiti e la rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi e risultati è effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente.

Per la valutazione degli obiettivi di Performance Organizzativa, le scheda di Budget riportano i seguenti campi:

- **OBIETTIVO ASSEGNATO:** descrizione dell'obiettivo di risultato assegnato;
- **PESO OBIETTIVO:** numero che indica il peso assegnato all'obiettivo (la somma dei pesi di tutti gli obiettivi prestazionali deve essere pari a 100);
- **TIPO INDICATORE:** efficacia, efficienza, appropriatezza o qualità;
- **DESCRIZIONE INDICATORE:** descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per ciascun obiettivo
- **PESO INDICATORE:** indicare il peso dell'indicatore nella valutazione dell'obiettivo;

- **VALORE ATTESO:** indica il valore atteso a fine anno e rappresenta il 100 % della performance organizzativa;<sup>2</sup>
- **VALORE RILEVATO:** indica il valore dell'indicatore rilevato alla data di verifica del 31/12 di ogni anno;
- **VALORE MINIMO:** indica il valore minimo ossia individua lo 0% di performance organizzativa;
- **% di RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO:** il dato viene calcolato considerando la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo rispetto al valore atteso e al valore minimo individuati al momento della negoziazione<sup>3</sup>;
- **PUNTEGGIO PESATO DELL'INDICATORE:** indica il valore del peso dell'indicatore rispetto alla % di raggiungimento dell'obiettivo;<sup>4</sup>
- **SOMMA DEI PUNTEGGI PESATI:** indica la somma dei pesi rispetto alla % di raggiungimento degli obiettivi negoziati.

La percentuale di raggiungimento di performance organizzativa, verrà definita dalla struttura tecnica permanente, con metodi e strumenti tali da favorire una immediata intelligibilità delle informazioni ed una efficace comunicazione interna ed esterna.

La verifica degli obiettivi di Budget avverrà alla chiusura dell'esercizio, al 31/12 di ogni anno, e sarà definita entro la fine del mese di marzo dell'anno seguente una volta acquisite le informazioni relative agli obiettivi oggetto di negoziazione. La misurazione degli obiettivi viene effettuata in relazione alle caratteristiche degli indicatori che misurano gli obiettivi oggetto di negoziazione.

## 17. I sistemi di reporting e la rendicontazione degli obiettivi

I sistemi di reporting aziendali rivestono una importanza strategica nel mantenere il sistema organizzativo in piena efficienza e permettere la diffusione delle informazioni ai vari livelli interessati. Il sistema di reporting fa parte dei sistemi di programmazione e controllo essendo il "cuore" di tali sistemi. Il controllo infatti non può esplicarsi senza un passaggio tempestivo di informazioni sulle attività correnti e la programmazione non può essere fatta se non si è in possesso di informazioni e dati relativi alle attività, alle risorse impiegate e ai risultati ottenuti precedentemente. I sistemi di reporting moderni ed efficienti devono essere in grado di far comprendere "just in time" se le attività programmate stanno rispettando le attese e se gli obiettivi prefissati vengono raggiunti. Tutto questo come è facilmente comprensibile rientra in una logica budgetaria di cui per l'appunto i sistemi di reporting fanno parte. In altre parole i sistemi di reporting traggono la loro validità ed utilità dalla preesistenza di un sistema di budget che fissi obiettivi verificabili, che espliciti un controllo costante delle attività e delle risorse

<sup>2</sup> Nel caso l'indicatore sia un numero dovrà essere indicato il valore (es. report trimestrale indicare 4); nel caso sia un rapporto dovrà essere indicato il valore percentuale: per es. se questa fosse dell'80% dovrà essere indicato 80%;

<sup>3</sup> % di performance di raggiungimento dell'obiettivo:  $(\text{Valore Rilevato al 31/12} - \text{Valore Minimo}) / (\text{Valore Atteso} - \text{Valore Minimo})$

<sup>4</sup> punteggio pesato dell'indicatore:  $\text{peso indicatore} * \% \text{ di performance}$

consumate e ne "riferisca" rapidamente a chi può mettere in atto opportuni correttivi (se necessario). Il processo di programmazione e controllo è un processo circolare e continuo dove il controllo (reporting) è il "cuore" del ciclo perché lì si attiva il processo decisionale.

Il sistema di reporting pertanto è una importante e centrale "attività di comunicazione" rivolta ai soggetti deputati a prendere decisioni in ambito aziendale. Il sistema di reporting è fondamentale per mantenere un efficiente ed efficace sistema di misurazione della performance organizzativa. Al fine di favorire il raggiungimento degli obiettivi di Budget è necessario porre in essere un meccanismo che consenta di monitorare l'andamento della gestione nel corso del periodo di riferimento e di porre in essere tempestivamente le necessarie azioni correttive. La Struttura Tecnica Permanente provvede al monitoraggio continuo dei risultati infraannuali conseguiti ed al loro sistematico confronto con quelli previsti, e procede all'alimentazione di un report trimestrale/semestrale per ogni centro di responsabilità (CdR). Il sistema di reporting è fondamentale per mantenere un efficiente ed efficace sistema di Budget. Bisogna inoltre considerare che i destinatari (riceventi) delle informazioni sono portatori di aspettative e di necessità informative specifiche. Le finalità generali del reporting sono:

- diffondere conoscenze all'interno della azienda;
- stimolare l'attenzione;
- far capire situazioni e fenomeni specifici;
- produrre interventi idonei a modificare eventuali situazioni critiche.

Il sistema di reporting garantisce la fruibilità, la semplicità interpretativa e l'effettiva utilizzabilità dei report da parte dei destinatari per l'analisi degli andamenti della gestione, per la valutazione della *performance* conseguita, per l'individuazione delle aree problematiche e per l'eventuale apporto d'interventi correttivi. La rendicontazione degli obiettivi assegnati nell'ambito del Processo di Budget sarà effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente per quegli obiettivi, la cui misurazione sarà fatta in base ai dati presenti nei sistemi informativi aziendali (file A, file C AMC, HR etc), nei casi in cui, vi sia un obiettivo adempimentale (redazione di documenti, linee guida PDTA etc), o nel caso invece, di valori numerici autocertificati dalla Unità operativa, la certificazione ed il riscontro oggettivo del raggiungimento dell'obiettivo verrà effettuata dal Direttore della struttura o dal Direttore del Dipartimento di afferenza della struttura. In questa fattispecie, la documentazione finalizzata a comprovare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, deve essere inviata alla Struttura Tecnica Permanente con lettera di accompagnamento, debitamente sottoscritta e con l'indicazione precisa dell'obiettivo, dell'indicatore e dei relativi codici. Considerato che il raggiungimento degli obiettivi deve essere comprovato con elementi oggettivi, la semplice dichiarazione del Direttore di UU.OO non è

sufficiente a comprovare il raggiungimento; pertanto, stante la necessità di garantire l'oggettività della misurazione, è necessario allegare la documentazione dalla quale si evinca oggettivamente il raggiungimento dell'obiettivo. In questi casi, inoltre, la rendicontazione degli obiettivi dovrà, pervenire trimestralmente, entro il 45°giorno dalla fine del trimestre per consentire il monitoraggio infrannuale degli obiettivi di Budget. La valutazione della Performance Organizzativa - ai sensi dell'art 7 comma 2 lettera a) del D.lgs. 150/2009 - verrà effettuata dall'OIV, e i risultati di performance di tutte le articolazioni organizzative aziendali sono riportati nella Relazione della performance; la Relazione sulla Performance è adottata con delibera del Direttore Generale e validata dall'OIV entro il 30 giugno.

## 18. Tempistica

Il processo di Budget ha inizio con la predisposizione entro il 15 novembre dei documenti di Programmazione Sanitaria, e prosegue ai sensi dell'art. 10, lett. a) del Decreto Legislativo 150/2009, con l'adozione entro il 31 gennaio di ogni anno, del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Si ribadisce infatti che il Budget è lo strumento di programmazione con il quale annualmente si traducono i programmi e gli obiettivi strategici contenuti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) in obiettivi operativi e specifici di breve periodo assegnati ai centri di responsabilità. Il processo si chiude con la fase di misurazione

Il processo di Budget inizia con la individuazione degli obiettivi nel mese di dicembre i quali, vengono definiti entro il mese di gennaio e negoziati entro il 28 febbraio, eventualmente prorogabile non oltre il 15 marzo dell'anno di riferimento. Il processo di Budget si chiude entro il 30 aprile dell'anno successivo con la Valutazione della Performance organizzativa.

A chiusura del complessivo Ciclo di Gestione della Performance, entro il 31 maggio, si procede alla Valorizzazione della Performance individuale.

Nella tabella che segue vengono specificate le fasi temporali del processo

FASI DEL PROCESSO DI BUDGET	ATTORI COINVOLTI	TEMPI
Avvio del processo	Direzione Strategica, Struttura Tecnica Permanente, Comitato Budget	Dicembre
Predisposizione e adozione Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)	Struttura Tecnica Permanente	entro il 31 Gennaio
Definizione obiettivi Strategici e Operativi di Budget	Struttura Tecnica Permanente, Comitato Budget	entro il 31 Gennaio
Negoziante degli obiettivi	Direzione Strategica, Struttura Tecnica Permanente, Comitato Budget, Macrostrutture aziendali, CDR	entro il 28 febbraio prorogabile non oltre il 15 marzo

FASI DEL PROCESSO DI BUDGET	ATTORI COINVOLTI	TEMPI
Verifica intermedia obiettivi	Struttura Tecnica Permanente, Macrostrutture aziendali, CDR	entro il 45° giorno dalla fine del trimestre/semestre
Verifica finale del raggiungimento degli obiettivi	Struttura Tecnica Permanente, Macrostrutture aziendali, CDR	entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento

## 19. 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 triennale e con il **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)**.

Il presente regolamento ha validità a far data dalla pubblicazione dell'atto 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.