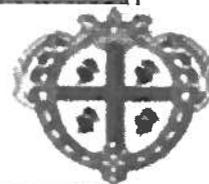


**ASL**Oristano

REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



# REGOLAMENTO DI BUDGET

## **INDICE**

### **PREMESSA**

- 1) OGGETTO**
- 2) CENTRI DI RESPONSABILITA'**
- 3) COMITATO DI BUDGET**
- 4) OBIETTIVI**
- 5) CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI**
- 6) SCHEDA DI BUDGET**
- 7) FASI DEL PROCESSO**
- 8) RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI**
- 9) REVISIONE DEGLI OBIETTIVI**
- 10) TEMPISTICA**
- 11) SINTESI DEGLI ATTORI E COMPITI DEL PROCESSO DI BUDGET**
- 12) NORME FINALI**

## PREMESSA

Il D. Lgs 150/2009 stabilisce che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento alle unità organizzative in cui si articola (Performance Organizzativa) e ai singoli dipendenti (Performance Individuale), secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Per garantire l'attuazione di quanto sopra, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in coerenza il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance che 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, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il processo di budget, strutturato come sotto evidenziato, costituisce un fondamentale strumento di gestione per l'ASL 5 che orienta la sua attività al miglioramento continuo della qualità assistenziale e al soddisfacimento del bisogno di salute dei suoi cittadini.

## 1) OGGETTO

Il presente regolamento disciplina il sistema degli obiettivi e il processo di budget attuato nell'ASL di Oristano.

Il budget è lo strumento con il quale, annualmente, gli obiettivi strategici Aziendali, contenuti nei documenti di programmazione, vengono trasformati in obiettivi specifici che vengono assegnati ai Centri di Responsabilità (CdR) in funzione delle responsabilità organizzative ed economiche interne.

Gi obiettivi di budget sono individuati in coerenza con i contenuti del Piano della Performance, che viene redatto nel rispetto di quanto previsto dalla programmazione regionale e dal Programma Sanitario triennale elaborato in conformità alle disposizioni della L.R. n. 10/2006.

Gli obiettivi rappresentano, altresì, parametro di riferimento per la valutazione dei risultati organizzativi conseguiti dalle Macrostrutture aziendali e dei risultati individuali conseguiti dai singoli operatori. La performance individuale è, inoltre, parametro di riferimento per il sistema premiante.

## **2) CENTRI DI RESPONSABILITA'**

I Centri di Responsabilità titolari degli obiettivi di budget sono:

- le Unità Operative Complesse;
- le Unità Operative Semplici Dipartimentali;

così come risultanti dall'articolazione organizzativa contenuta nell'Atto Aziendale.

Ogni titolare di Centro di Responsabilità è chiamato, nell'ambito del suo incarico, a negoziare annualmente, secondo le modalità previste dal presente regolamento, gli obiettivi individuali e di performance dell'Unità Operativa di cui è responsabile.

Il Direttore di Macrostruttura è chiamato, nell'ambito di tale incarico, a negoziare con il Direttore Generale gli obiettivi di outcome della propria Macrostruttura.

## **3) COMITATO DI BUDGET**

Il Comitato di Budget è un organismo interno di supporto, costituito da professionalità che partecipano attivamente, ciascuno per il proprio ruolo, al percorso di budget.

In particolare, il Comitato di Budget svolge le seguenti attività:

- 1- supporta la Direzione Generale nella definizione degli obiettivi programmatici contenuti nei documenti di programmazione da cui discendono gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi;
- 2- supporta i CdR nella formulazione delle proposte di Budget;
- 3- valuta le proposte di Budget di CdR in termini di coerenza e congruenza con gli obiettivi programmatici definiti dal Direttore Generale e in termini di compatibilità economica con la programmazione regionale;
- 4- supporta i CdR nell'attività di modifica e riformulazione delle proposte di Budget non congruenti con i suddetti obiettivi programmatici;
- 5- supporta la Direzione Generale nel processo di negoziazione del Budget;
- 6- effettua il monitoraggio intermedio e la valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai vari CdR.

La composizione del Comitato di Budget è definita con atto deliberativo del Direttore Generale.

Le funzioni di supporto tecnico-operativo all'intero percorso di budget è garantito dall'U.O. Programmazione Controllo, a cui sono assegnati i seguenti compiti specifici:

- 1- sviluppare gli strumenti tecnico-contabili in modo da supportare efficacemente i processi aziendali individuati;
- 2- supportare i vari CdR in tutte le fasi del processo di budgeting (elaborazione della proposta, monitoraggio dei risultati, proposizione delle azioni correttive);
- 3- consolidare, dal punto di vista tecnico, le proposte di Budget dei CdR;
- 4- redigere report periodici in cui segnala scostamenti tra consuntivi e budget;
- 5- supportare i CdR nell'interpretazione dei report periodici di analisi degli scostamenti;

6- predisporre un sistema degli indicatori coerente con gli obiettivi operativi da misurare.

#### **4) OBIETTIVI**

##### **OBIETTIVI STRATEGICI**

In coerenza con le linee di indirizzo regionali e la pianificazione strategica Aziendale, il Direttore Generale definisce annualmente le aree strategiche in riferimento alle quali vengono individuati gli obiettivi di outcome che misurano i risultati delle attività o dei processi posti in essere dall'Azienda dal punto di vista dell'utente del servizio e degli stakeholder più in generale.

Gli obiettivi di outcome vengono riassunti nel Piano Aziendale della Performance.

##### **OBIETTIVI OPERATIVI**

Gli obiettivi operativi consentono di tradurre in progetti e azioni gli obiettivi strategici come sopra definiti.

In coerenza con gli obiettivi strategici, gli attori coinvolti nel processo di budget individuano gli obiettivi operativi che fanno oggetto della negoziazione.

La fase di pianificazione operativa comporta un coinvolgimento importante delle Macrostrutture i cui direttori sono chiamati a svolgere un rilevante ruolo di coordinamento delle UUOO della Macrostruttura al fine di addivenire alla definizione delle proposte di piano operativo.

#### **5) CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI**

Gli obiettivi operativi assegnati ai CdR devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati, ove possibile, ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento all'anno precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

#### **6) SCHEDA DI BUDGET**

Nel percorso di budget vengono utilizzate due schede: la scheda di Macrostruttura e la scheda di CdR.

La **Scheda di CdR** si compone di 3 sezioni:

**Sezione A - Obiettivi.** Riporta gli obiettivi che saranno oggetto della negoziazione tra il Direttore Generale e il titolare di CdR.

Tale sezione contiene:

- a) la descrizione degli obiettivi strategici individuati dal Direttore Generale;
- b) la descrizione degli obiettivi specifici ad essi correlati
- c) il peso di ciascun obiettivo
- d) l'individuazione degli indicatori che servono per la misurazione degli obiettivi;
- e) il target, che definisce il risultato che la struttura si prefigge di ottenere attraverso l'individuazione del valore atteso di raggiungimento di un obiettivo;
- f) la fonte dati che rappresenta l'infrastruttura di supporto per l'acquisizione, la misurazione, il confronto e l'analisi dei risultati raggiunti.

**Sezione B – Sintesi delle risorse.** Mette in evidenza il livello di risorse che l'Azienda destina complessivamente alla macrostruttura nell'anno di budget con particolare riferimento a:

- personale dipendente
- consulenze esterne e/o contratti libero professionali
- principali apparecchiature tecnico sanitarie
- formazione

**Sezione C – Scheda Informativa.** Riporta le informazioni, riferite all'anno precedente a quello di riferimento e mette in evidenza:

- valore delle risorse (fattori produttivi) consumate dal CdR in riferimento alle principali voci del conto economico;
- principali dati inerenti l'attività posta in essere dal CdR.

La **Scheda di Macrostruttura** riporta gli obiettivi di outcome che rappresentano l'impatto che gli output ed in generale tutta l'attività della Macrostruttura ha sui cittadini. La rilevazione degli outcome è significativa in quanto l'attività dell'Azienda è posta in essere per soddisfare i bisogni di salute della collettività e dunque è indispensabile sapere se questi bisogni vengono soddisfatti. Gli obiettivi di outcome misurano la Performance organizzativa.

## **7) FASI DEL PROCESSO**

Le fasi del processo di budget possono essere così individuate:

- Avvio del Processo di Budget
- Definizione degli Obiettivi
- Assegnazione degli Obiettivi ai CdR
- Monitoraggio periodico
- Verifica finale dei risultati

### **7.1 Avvio del Processo di Budget**

Il processo di budget è avviato dalla Direzione Generale, che approva i documenti di programmazione (Programma sanitario triennale e Piano della

Performance) e nomina il Comitato di Budget. In coerenza con i succitati documenti di programmazione, la Direzione Generale individua, con il supporto del Comitato di Budget, gli obiettivi programmatici e definisce il calendario di budget.

Il Servizio Programmazione e Controllo invia ai direttori delle Macrostrutture e ai responsabili di CdR, nei termini fissati nel Calendario, gli obiettivi programmatici, i dati di attività e di costo dell'anno precedente e ogni utile informazione necessaria alla definizione degli obiettivi, unitamente alla scheda di budget sulla quale stendere la proposta degli obiettivi di Macrostruttura e di CdR.

## ***7.2 Definizione degli Obiettivi***

Sulla base degli obiettivi programmatici determinati in sede di pianificazione aziendale, i direttori di Macrostruttura e i Responsabili di CdR individuano le proposte degli obiettivi di outcome e degli obiettivi operativi da sottoporre al Comitato di Budget.

Il processo di definizione degli obiettivi avviene con il contributo del Comitato di Budget, che valuta le proposte di Budget delle Macrostrutture e dei CdR in termini di coerenza e congruenza con le linee di indirizzo e programmazione annuali elaborate dalla Direzione Generale e in termini di compatibilità economica con la programmazione regionale. Il Comitato valuta altresì che le proposte delle Macrostrutture e dei CdR siano integrate, coordinate e coerenti rispetto all'intero sistema di obiettivi da assegnare e controlla che gli obiettivi siano misurabili e controllabili. Rimanderà le proposte all'esame della Macrostruttura o del CdR per il loro perfezionamento in caso di incongruenza rispetto a quanto sopra enunciato.

Gli obiettivi proposti e negoziati con i responsabili dei CdR devono essere, in ogni caso, oggetto di discussione e di condivisione con i dirigenti e con il personale interno al CdR.

## ***7.3 Assegnazione degli Obiettivi ai CdR***

L'assegnazione formale degli obiettivi avviene nell'ambito di incontri, appositamente convocati, tra Direzione Generale, Comitato di Budget, Direttori di Macrostruttura e Responsabili CdR, al termine dei quali si procede alla sottoscrizione delle schede di budget di cui al precedente art. 6).

Nel caso in cui la Direzione Generale non condivida alcune proposte o intenda integrare le proposte avanzate dalle Macrostrutture e dai CdR con ulteriori obiettivi ritenuti strategici, invita il Comitato di Budget a riaprire la fase di definizione per addivenire ad una nuova proposta che soddisfi le richieste della Direzione.

## ***7.4 Monitoraggio infrannuale***

Il sistema degli obiettivi assegnati deve essere sottoposto, durante l'esercizio, ad un monitoraggio infrannuale, finalizzato ad evidenziare gli scostamenti della gestione reale rispetto a quella attesa, ad individuare le cause degli stessi e le

possibili azioni da intraprendere per garantire il raggiungimento degli obiettivi o l'eventuale loro revisione. Il monitoraggio viene effettuato dal Comitato di Budget che, a tal fine, si avvarrà delle informazioni inviate dai responsabili di CdR, dei report predisposti dal Servizio Programmazione e Controllo, contenenti gli scostamenti tra consuntivi e obiettivi di budget assegnati e di ogni altra elaborazione ritenuta utile.

Il Comitato di budget incontra, almeno semestralmente, i responsabili dei CdR per l'analisi dell'andamento del budget e per l'esame delle cause degli scostamenti più significativi e delle più idonee conseguenti azioni correttive.

### **7.5 Verifica finale dei risultati**

La verifica finale avverrà alla chiusura dell'esercizio possibilmente entro la fine del mese di Marzo dell'anno seguente, una volta acquisite le necessarie informazioni consuntive consolidate sugli obiettivi negoziati.

La misurazione degli obiettivi viene effettuata sulla base dei seguenti criteri:

a) Gli obiettivi caratterizzati da indicatori numerici ed afferenti a dimensioni quantitative (prestazioni, tassi, ecc.) sono misurati, previa determinazione della soglia minima al di sotto della quale l'obiettivo si considera non raggiunto, in percentuale al grado di raggiungimento degli stessi;

b) gli obiettivi di qualità/processo, che si sostanziano in adempimenti definiti, sono misurati con riferimento al rispetto dei termini. Solo sulla base di specifica motivazione, è ammesso un margine di tolleranza di 30 giorni, trascorso il quale l'obiettivo si considera non raggiunto.

Il Comitato di budget, sulla base della documentazione presentata dai responsabili di Macrostruttura e di CdR e delle risultanze dei report di misurazione degli scostamenti tra obiettivi e risultati fornite dal Servizio Programmazione e Controllo, procede alla valutazione dei risultati finali raggiunti dalle Macrostrutture e dai CdR rispetto agli obiettivi assegnati.

I risultati numerici finali, espressi come somma del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi, sono quindi comunicati dal Comitato di Budget alla Direzione Generale e al Servizio Programmazione e Controllo. Quest'ultimo provvederà alla redazione della Relazione sulla Performance e all'inserimento dei risultati dei singoli CdR nel software di gestione del Sistema di valutazione individuale, per il conseguente collegamento con il sistema incentivante.

## **8) RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

La documentazione finalizzata a comprovare il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnati deve essere inviata all'U.O. Programmazione e Controllo con lettera di accompagnamento, debitamente sottoscritta, con l'indicazione precisa dell'obiettivo e del relativo codice.

Nel caso di obiettivi condivisi, deve essere presentata la documentazione sottoscritta da tutti i partecipanti. Se la documentazione viene presentata da una U.O., le altre lo devono precisare nella lettera di accompagnamento al fine di favorire l'individuazione della documentazione.

Il raggiungimento degli obiettivi deve essere comprovato con elementi oggettivi, pertanto il Direttore della struttura deve allegare qualunque tipo di documentazione dalla quale si evinca tale circostanza. Di norma nella colonna "fonte informativa" della scheda di budget, è data indicazione della fonte oggettiva di riferimento per l'evidenza del raggiungimento dell'obiettivo. La semplice dichiarazione del Direttore dell'U.O. non è sufficiente, stante la necessità di garantire l'oggettività della misurazione, a suffragare il raggiungimento dell'obiettivo che, in assenza di documentazione non verrà considerato raggiunto.

## **9) REVISIONE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET**

Nell'ipotesi in cui, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse verificare una differenza tra risultati effettivi ed attesi, dovuta a cause esterne e non governabili dai singoli Centri di Responsabilità e/o dall'Azienda, può rendersi necessario attivare una fase di revisione degli obiettivi.

La modificazione di un obiettivo deve avvenire entro il termine di scadenza dell'obiettivo stesso e può attivarsi in alternativa nei seguenti modi:

a) su iniziativa della Direzione Generale qualora ritenesse, in funzione di sopravvenute esigenze o differenti valutazioni dell'interesse aziendale, di dover modificare e/o sostituire obiettivi assegnati;

b) su proposta motivata della U.O. interessata, con comunicazione da inviare al Direttore Generale unitamente al parere favorevole espresso in merito dal Direttore della macrostruttura di appartenenza.

Trascorso il termine di scadenza dell'obiettivo non può essere avanzata alcuna richiesta di rimodulazione dello stesso.

L'esistenza di cause esterne e non governabili dalle Macrostrutture o dal CdR, che incidono sul raggiungimento dei risultati attesi sarà oggetto di specifica istruttoria tra il responsabile del CdR e il Comitato di Budget i cui risultati verranno sottoposti all'attenzione del Direttore Generale che valuterà se addivenire alla sterilizzazione dell'obiettivo e/o alla sua sostituzione.

Nell'ipotesi in cui l'obiettivo venga sterilizzato, lo stesso si considera come non assegnato e il suo peso viene redistribuito sui restanti obiettivi, rapportandolo, in centesimi, al totale dei punti disponibili relativi agli stessi obiettivi.

## **10) TEMPISTICA**

L'avvio del processo di Budget determina la definizione di un percorso che ha inizio nel mese di ottobre con la predisposizione dei documenti di programmazione, previsti dalla L.R. n. 10/2006, che devono essere approvati entro il 15 novembre di ogni anno. Si prosegue quindi con la riassunzione degli obiettivi programmatici e di outcome nel Piano della Performance che deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno e con la predisposizione delle schede di macrostruttura. Si definiscono quindi gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi che, nell'ambito di appositi incontri di negoziazione, vengono formalmente assegnati ai CdR. Gli obiettivi di outcome vengono invece assegnati ai Direttori di Macrostruttura. Il processo di assegnazione degli obiettivi termina nel mese di febbraio dell'anno di riferimento. Chiude il

percorso la fase di valutazione finale dei risultati che si svolge entro il mese di marzo dell'anno successivo.

Nella tabella che segue vengono riassunte le fasi del percorso di budget:

<b>FASI DEL PROCESSO</b>	<b>ATTORI COINVOLTI</b>	<b>TEMPISTICA</b>
1) Avvio del processo	Direzione Generale	Ottobre
2) Approvazione Programma Sanitario triennale e obiettivi programmatici	Direzione Generale Comitato di Budget Servizio Programmazione e Controllo	Novembre
3) Predisposizione Piano della Performance	Direzione Generale Servizio Programmazione e Controllo	Dicembre-Gennaio
4) Definizione obiettivi strategici e operativi	Direzione Generale, Comitato di Budget Macrostrutture, CdR, Servizio Programmazione e Controllo	Gennaio
5) Negoziazione e assegnazione degli Obiettivi	Direzione Generale, Comitato di Budget, Macrostrutture, CdR	Febbraio
6) Verifica intermedia	Direzione Generale, Comitato di Budget Macrostrutture, CdR, Servizio Programmazione e Controllo	Luglio
7) Verifica finale dei risultati	Comitato di Budget Servizio Programmazione e Controllo	Marzo dell'anno successivo a quello di riferimento

## **11) SINTESI DEGLI ATTORI E COMPITI DEL PROCESSO DI BUDGET**

### **11.1 DIREZIONE GENERALE**

La Direzione Generale ha il compito di:

- approvare i documenti di programmazione strategica;
- definire obiettivi programmatici a cui fare riferimento per la formulazione degli obiettivi strategici e operativi;
- definire il Calendario del Budget;
- negoziare gli obiettivi con i CdR e decidere in merito a eventuali rimodulazioni;

### **11.2 COMITATO DI BUDGET**

Di seguito sono riportati i compiti del Comitato di Budget.

- supporta la Direzione Generale nella definizione degli obiettivi programmatici necessari per la costruzione dei budget operativi
- propone alla Direzione Generale il Calendario del Budget;
- supporta i CdR nella formulazione delle proposte di Budget;
- valuta le proposte di Budget dei CdR in termini di coerenza e congruenza con gli obiettivi programmatici elaborati dalla Direzione Generale e in termini di compatibilità economica con la programmazione regionale;
- valuta altresì che le proposte dei CdR siano integrate, coordinate e coerenti rispetto all'intero sistema di obiettivi da assegnare ai CdR e garantisce la presenza di obiettivi misurabili e controllabili;
- supporta i CdR nell'attività di modifica e riformulazione delle proposte di Budget non congruenti rispetto ai punti precedenti;
- supporta la Direzione Generale nel processo di negoziazione del Budget
- compie le verifiche periodiche sull'andamento del Budget, e propone alla Direzione Generale, se necessario, la rimodulazione di alcuni obiettivi anche su proposta dei CdR;
- valuta i risultati finali raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati ai CdR.

### **11.3 SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**

Fornisce le funzioni di supporto tecnico-operativo all'intero percorso di budget con i seguenti compiti:

- predisporre il modello di Scheda di Budget da utilizzare nel processo;
- invia la Scheda di Budget ai CdR coinvolti nel Processo di Budget, corredata dei relativi allegati e delle informazioni utili alla definizione della proposta (consuntivi dell'anno precedente delle attività, dei costi, del personale, ecc.);
- fornisce al Comitato di Budget il supporto tecnico-operativo nelle varie fasi del percorso di budget (proposta degli obiettivi, assegnazione degli obiettivi, monitoraggio periodico e misurazione finale degli scostamenti dei risultati rispetto al Budget assegnato);
- raccoglie i dati per la costruzione dei report di analisi degli scostamenti dalle diverse fonti informative;
- inserisce nel software di gestione del Sistema di valutazione individuale il risultato finale rispetto agli obiettivi assegnati ai responsabili del CdR;
- redige la Relazione sulla Performance per l'anno di riferimento.

### **11.4 CENTRI DI RESPONSABILITA'**

Ai Centri di Responsabilità sono assegnati i seguenti compiti:

- propone gli obiettivi di Budget sull'apposita scheda di budget inviata dal Servizio Programmazione e Controllo;
- coinvolge, nella fase di proposta e di definizione degli obiettivi, il personale interno al CdR, al fine di garantirne la necessaria condivisione;
- assume la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- comunica nei termini previsti nella scheda di budget l'evidenza del raggiungimento degli obiettivi assegnati;

- collabora a determinare tempestivamente le cause di eventuali scostamenti e le più idonee azioni correttive;
- redige a fine anno una relazione sull'attività complessiva svolta dall'UO e in particolare circa il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati da trasmettere al Comitato di Budget e al Servizio Programmazione e Controllo.

## **12) NORME FINALI**

Per quanto non previsto nel presente regolamento si fa rinvio alla normativa vigente in materia nonché agli atti di programmazione emanati dalla Direzione Generale.

Il presente Regolamento entra in vigore dalla data della deliberazione di approvazione dello stesso.

