
REGOLAMENTO PER LA GESTIONE DEL PROCESSO DI BUDGET

ASL n. 6 del Medio Campidano

Sommario

PREMESSA	2
FONTI NORMATIVE	2
SOGGETTI COINVOLTI	3
CICLO DI GESTIONE ANNUALE DI BUDGET OPERATIVO	4
LA SCHEDA DI BUDGET	5
LA REPORTISTICA	6
REVISIONE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET	6
ATTIVITÀ CONCLUSIVE	7

PREMESSA

Il presente regolamento mira a delineare il processo di budget attraverso la definizione dei suoi principali contenuti e fasi, offrendo dettagli su scopo, tempistiche e ruolo degli attori coinvolti. Il Processo di Budget rappresenta lo strumento operativo di programmazione e controllo a breve termine mediante il quale la ASL n. 6 del Medio Campidano traduce ogni anno gli obiettivi pluriennali della Direzione Strategica, come definito nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), in obiettivi specifici annuali. Questo avviene attraverso una responsabilizzazione delle unità operative e dei professionisti rispetto agli obiettivi assegnati, valutando la loro compatibilità con le risorse disponibili e in linea con le direttive regionali fornite alle Aziende sanitarie. L'obiettivo è garantire la continuità e l'applicazione operativa degli obiettivi strategici definiti nel PIAO, nonché attuare la programmazione annuale.

Si intende altresì promuovere la diffusione della cultura del Budget come strumento per responsabilizzare e gestire in modo efficiente ed efficace le attività, fornendo alla Direzione Aziendale uno strumento per la programmazione e il controllo delle attività.

FONTI NORMATIVE

Il presente Regolamento è redatto nel rispetto dei principi fondamentali in materia di programmazione e controllo:

- D.lgs 30 dicembre 1992 n. 502 “Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della L. 23 ottobre 1992, n. 421” e s.m.i.;
- D.lgs 3 febbraio 1993 n. 29 “Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421” e s.m.i.;
- D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i. concernente “Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
- Contratti Collettivi Nazionali della Dirigenza Medica e Veterinaria, Professionale, Tecnica e Amministrativa vigenti;
- Contratto Collettivo Nazionali del Comparto Sanità vigente;
- Legge regionale n. 24 del 11.09.2020 “Riforma del sistema sanitario regionale e riorganizzazione sistematica delle norme in materia. Abrogazione della legge regionale n. 10 del 2006, della legge regionale n. 23 del 2014 e della legge regionale n. 17 del 2016 e di ulteriori norme di settore”;

Ulteriori riferimenti aziendali in materia di gestione delle performance sono consultabili nelle apposite sezioni dell'area Amministrazione Trasparente del sito web dell'Azienda:

- Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance (SMVP);
- Atto Aziendale;
- Bilancio Economico di Previsione per il triennio;
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- Relazione Annuale sulle Performance;
- Accordi sindacali di area contrattuale riferiti al sistema di gestione delle performance;

SOGGETTI COINVOLTI

Alle varie fasi di gestione del sistema di budget annuale, partecipano con differenti livelli di responsabilità i seguenti soggetti:

La Direzione Generale Aziendale stabilisce le strategie dell'azienda e coinvolge, per il puntuale perseguimento delle stesse, i Direttori e i Responsabili delle strutture aziendali nel processo di negoziazione di budget.

Le attività svolte dalla Direzione Generale sono:

- L'approvazione e l'adozione del presente Regolamento di budget;
- L'approvazione e l'adozione del PIAO;
- L'individuazione degli obiettivi da assegnare ai Centri di Responsabilità;
- La negoziazione degli obiettivi con le macrostrutture e/o strutture aziendali;
- Il monitoraggio del conseguimento delle strategie aziendali, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente e dell'OIV;
- L'adozione della Relazione Annuale sulle Performance organizzative raggiunte dall'Azienda per ciascun esercizio.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) svolge un ruolo chiave nel sistema di misurazione e valutazione delle performance aziendali. Ha una funzione di controllo interno, garantendo la correttezza del processo di valutazione aziendale e producendo una relazione annuale sul funzionamento del sistema. Con il supporto della Struttura Tecnica Permanente, l'OIV verifica l'istruttoria relativa alla valutazione delle performance organizzative e presenta i risultati alla Direzione dell'Azienda.

La Struttura Tecnica Permanente (STP) collabora attivamente con la Direzione Generale, l'OIV e i Direttori di Dipartimento in tutte le fasi della pianificazione e del controllo delle performance aziendali. Assume il ruolo di cabina di regia per l'intero processo di valutazione e interagisce con tutte le unità organizzative dell'azienda. Inoltre:

- Si concorda con la Direzione Generale sugli aspetti temporali e sugli adempimenti relativi al Ciclo di gestione delle Performance;
- Supervisiona il processo di pianificazione, programmazione e controllo, redigendo i documenti di programmazione aziendale e gestendo il processo di budgeting;
- Effettua la rendicontazione delle attività e dei costi sia alla Direzione Generale che ai Direttori di struttura.

I Direttori/Responsabili dei Centri di Responsabilità (CdR), sia con incarico definitivo che di sostituzione, sono direttamente responsabili dell'uso efficiente ed efficace delle risorse assegnate alla loro area di competenza per raggiungere gli obiettivi dell'Azienda. Coinvolti nella negoziazione degli obiettivi annuali, devono comunicare tali contenuti all'ambito organizzativo di competenza. Durante la definizione e negoziazione degli obiettivi operativi, la Direzione Generale si rivolge direttamente alle singole unità operative aziendali, coinvolgendo i Direttori e i Responsabili ad alto livello. Inoltre devono fornire periodicamente e annualmente rapporti sul contesto organizzativo e sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria area. Questo fornisce alla Struttura Tecnica Permanente (STP) le informazioni dettagliate necessarie per svolgere le proprie attività a sostegno dell'OIV.

CICLO DI GESTIONE ANNUALE DI BUDGET OPERATIVO

La Direzione Generale, in linea con la Programmazione Sanitaria Nazionale e Regionale e tenendo conto dei contenuti delineati PIAO, avvia il processo di budget.

Il ciclo di gestione annuale di budget operativo si articola nelle seguenti fasi:

- Programmazione regionale ed individuazione obiettivi strategici aziendali;
- Individuazione degli obiettivi operativi dei CdR;
- Negoziazione obiettivi di budget con i singoli CdR;
- Sottoscrizione schede di budget;
- Comunicazione dei responsabili dei CdR ai propri collaboratori i contenuti della programmazione negoziata;
- Monitoraggio intermedio ed eventuale revisione degli obiettivi di budget;
- Presentazione di eventuali proposte di revisione dei contenuti di budgeting;
- Monitoraggio finale e verifica delle performance organizzative;
- Presentazione della Relazione sul raggiungimento degli obiettivi da parte di ciascun Responsabile di CdR;
- Relazione annuale sulla performance.

La Direzione Generale definisce gli obiettivi in modo mirato e misurabile per tracciare l'impegno organizzativo di ogni struttura, avvalendosi di indicatori di risultato oggettivi. Durante le negoziazioni, i responsabili dei CdR

possono proporre modifiche agli obiettivi e agli indicatori. Le schede di budget possono includere reportistica sulle risorse e sull'attività storica del CdR, oltre a dati di contabilità analitica. È responsabilità dei Direttori/Responsabili dei CdR comunicare ai propri collaboratori i contenuti della programmazione negoziata, garantendo una gestione trasparente delle negoziazioni e coinvolgendo attivamente i collaboratori. I contenuti della programmazione a livello di CdR sono resi pubblici sul sito web aziendale e allegati alla Relazione sulla Performance previa validazione dell'OIV.

LA SCHEDA DI BUDGET

La procedura di assegnazione degli obiettivi implica la condivisione di una scheda composta dai seguenti elementi:

- **AREA DI PERFORMANCE:** rappresenta la declinazione delle linee strategiche nelle relative aree di intervento;
- **CODICE OBIETTIVO:** rappresenta il codice identificativo dell'obiettivo. La codifica è definita da un prefisso (OB), da una codifica di tre lettere che identifica l'area di performance e da suffissi generati in sequenza numerica progressiva;
- **DESCRIZIONE OBIETTIVO:** descrizione dell'obiettivo di risultato associato alla relativa area di performance;
- **PESO OBIETTIVO:** valorizzazione numerica dell'obiettivo su base cento. Un obiettivo può essere misurato attraverso uno o più indicatori;
- **CODICE INDICATORE:** rappresenta il codice identificativo dell'indicatore. La codifica è composta da un prefisso (ID) e da suffissi generati in sequenza numerica progressiva;
- **DESCRIZIONE INDICATORE:** descrizione dello strumento di misurazione utilizzato per verificare il raggiungimento dell'obiettivo;
- **NOTE:** riporta eventuali specifiche utili alla misurazione e valutazione dell'indicatore;
- **PESO INDICATORE:** valore dell'indicatore rispetto al peso complessivo dell'obiettivo, a cui si riferisce;
- **STORICO:** indica il valore performance raggiunto l'anno precedente a quello della scheda;
- **VALORE ATTESO:** indica il valore atteso dell'indicatore. Il conseguimento del valore atteso rappresenta il 100% della performance dell'indicatore;
- **VALORE MINIMO:** indica il valore minimo determina l'attribuzione dello 0% della performance dell'indicatore.

Gli obiettivi riguardano le attività che devono essere svolte utilizzando risorse definite e/o disponibili. Per risorse definite si intendono quelle di natura strutturale, come il personale, l'eventuale orario aggiuntivo necessario per raggiungere gli obiettivi, attrezzature e spazi già a disposizione al momento della stesura del budget o, in alternativa, risorse aggiuntive la cui assegnazione è già stata deliberata con apposito

provvedimento. Questo, quindi, rappresenta un Budget Operativo che si concentra sul miglioramento nell'erogazione dei servizi e sull'utilizzo delle risorse assegnate, effettivamente controllabili dal Responsabile della struttura (personale, tecnologia e materiale di consumo), attraverso la definizione di obiettivi di attività (qualitativi e quantitativi) e indicatori di assorbimento delle stesse.

Il responsabile della struttura avrà il compito fondamentale di coinvolgere attivamente i suoi collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi.

LA REPORTISTICA

Per favorire il conseguimento degli obiettivi di budget, è necessario istituire un sistema che permetta di monitorare costantemente l'andamento della gestione nel periodo di riferimento. I Direttori/Responsabili dei Centri di Responsabilità, insieme al Responsabile della Programmazione e Controllo, si occupano del monitoraggio regolare dei risultati intermedi ottenuti e li confrontano sistematicamente con quelli pianificati. Inoltre, il servizio Programmazione e Controllo di Gestione, trimestralmente o semestralmente a seconda della disponibilità e validità del dato oggetto di monitoraggio, elabora un report per ciascun Centro di Responsabilità e lo trasmette al CdR, al relativo Capo Dipartimento e alla Direzione Aziendale.

I report periodici costituiscono uno strumento essenziale per verificare la qualità e la coerenza dei flussi informativi aziendali. Nel caso in cui non siano disponibili dei report sintetici contenenti tutti i dati di attività e/o di costo, si terrà conto esclusivamente delle informazioni attualmente disponibili con un buon grado di attendibilità.

REVISIONE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET

Nel caso in cui, durante il periodo di riferimento, si verifichi un disallineamento tra i risultati reali e quelli attesi, causato da fattori esterni non controllabili dai singoli Centri di Responsabilità e/o dall'Azienda, diventa necessario avviare una fase di revisione degli obiettivi. La modifica degli obiettivi di budget può avvenire secondo le seguenti modalità:

- Su iniziativa della Direzione Aziendale, qualora nel corso dell'anno si verificano modifiche nei propri indirizzi strategici (es. modifica degli Obiettivi assegnati ai Direttori Generali delle Aziende Sanitarie dalla Giunta Regionale);
- Su proposta motivata dell'unità organizzativa interessata, con comunicazione alla Struttura Tecnica Permanente, entro dieci giorni dall'invio/ricevimento dei risultati del monitoraggio intermedio o dal verificarsi di circostanze che possano influire sul conseguimento dell'obiettivo. Se l'istruttoria della STP conferma l'esistenza dei motivi previsti per l'attivazione della fase di revisione degli obiettivi, procede all'invio della documentazione alla Direzione Generale, che determina le modalità di revisione.

Le risultanze e le relative motivazioni emerse in questa fase integreranno la documentazione da sottoporre all'OIV per le determinazioni di competenza.

ATTIVITÀ CONCLUSIVE

Lo sviluppo del relativo sistema assume un'importanza strategica di tipo progettuale. Per essere adeguatamente progettato e gestito, richiede il coinvolgimento di tutta l'organizzazione aziendale, al fine di garantire il massimo risultato possibile. Nel caso in cui, per motivi esterni non direttamente riconducibili a una gestione inefficace della struttura, non si riesca a raggiungere totalmente o parzialmente l'obiettivo di budget, durante la valutazione si potrà richiedere la sterilizzazione dell'obiettivo assegnato.