



AZIENDA SANITARIA LOCALE DELLA PROVINCIA DI BARI

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N. 2202
del 30 NOV. 2017

OGGETTO: Adozione del Regolamento di Budget Operativo.
Ulteriore rettifica della D.D.G.n.80 del 30/01/2015 avente ad oggetto
“Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale della ASL di Bari”.

IL DIRETTORE GENERALE

con l'assistenza del Segretario, sulla base della istruttoria e della proposta formulata, dal Direttore dell'U.O. Controllo di Gestione che ne attesta la regolarità formale del procedimento ed il rispetto della legalità, considera e determina quanto segue.

Premesso

- che il D. L.vo n. 502/92 e s.m.i. all'art. 3, c.1 bis e 1 ter, e all'art. 5 prevede, tra l'altro, che le aziende sanitarie basino la propria attività sul rispetto di criteri di efficacia, efficienza ed economicità anche in considerazione del fatto che sono tenute al rispetto dei vincoli di bilancio, attraverso l'equilibrio di costi e ricavi;
- che il D. Lvo 165/2011, all'art.18 dispone, tra l'altro, che *“...i dirigenti preposti ad uffici dirigenziali di livello generale 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”*;
- che la Legge regionale n. 38 del 30/12/1994, all'articolo 18, afferma, tra l'altro, che *“Allo scopo di pervenire alla formulazione di articolate e puntuali previsioni, relativamente ai risultati da conseguire, alle attività da realizzare, ai fattori operativi*

da utilizzare, alle risorse finanziarie da acquisire e da impiegare, agli investimenti da compiere, è obbligatoria l'adozione della metodica di budget...”;

- che con D.D.G.n.2101 del 15/12/2015 sono stati approvati il regolamento di budget e gli obiettivi generali di budget per l'esercizio 2016;

Tenuto conto

- che il presente provvedimento si inserisce in un percorso aziendale di consolidamento della metodica del budget che questa Direzione Aziendale intende perseguire con prioritario interesse, seguendo l'approccio della Balanced Scorecard come modello di misurazione della performance aziendale in sanità a supporto della gestione strategica dell'azienda;
- che l'applicazione di tale modello è analiticamente riportato dell'allegato Regolamento di Budget;
- che la classificazione degli obiettivi avverrà nelle seguenti 4 prospettive principali di valutazione: prospettiva economico-finanziaria, prospettiva del paziente/utente, prospettiva dei processi interni all'azienda, prospettiva di innovazione e qualità;

Considerato che l'avvio delle procedure che portano alla definizione degli obiettivi di struttura si realizza con la definizione della regolamentazione di budget e degli obiettivi generali aziendali, a cui gli obiettivi di struttura, organizzati nelle 4 categorie principali considerate, devono necessariamente ispirarsi;

Visto il D.Lgs.n.74 del 25/05/2017 di modifica del D.Lgs.n.150 del 27/10/2009 - *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* che, tra l'altro, richiede che si giunga progressivamente a valutare analiticamente le performance di ogni singolo operatore partendo dalla valutazione della performance dell'unità operativa;

Preso atto altresì

- che questa ASL con D.D.G.n.80 del 30/01/2015 ha definito il “Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale” di cui si terrà pedissequamente conto per graduare la parte variabile della retribuzione del personale dipendente che è correlata ai risultati di gestione;
- che con D.D.G. n.165 del 29/01/2016 la citata D.D.G.n.80/2015 è stata rettificata nella parte in cui, a pag.3 del Regolamento, la data finale della Valutazione di prima istanza dei risultati della Struttura Organizzativa è stata modificata dal 31 gennaio al 31 maggio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione;

Ritenuto, perciò, di dover adottare la Regolamentazione di Budget operativo a livello aziendale, allegata al presente provvedimento per formarne parte integrante, e, per l'effetto, modificare ulteriormente la citata D.D.G.n.80/2015 rideterminando la data finale della Valutazione di prima istanza dei risultati della Struttura Organizzativa nel 10 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, per adeguarlo a quanto previsto dal comma 8 dell'art.5 del Regolamento di cui trattasi;

REGIONE PUGLIA
AZIENDA SANITARIA LOCALE DELLA PROVINCIA DI BARI
Lungomare Starita, 6 – 70123 BARI
P.I. 06534340721

REGOLAMENTO DI BUDGET OPERATIVO

ARTICOLO 1 – Budget operativo

Il budget è lo strumento di programmazione attraverso il quale, annualmente, gli indirizzi strategici e le finalità aziendali portano all'individuazione di specifici obiettivi, articolati rispetto alle dotazioni di risorse umane e strumentali, alla disponibilità di risorse economico-finanziarie e ai vincoli di bilancio.

Gli obiettivi di budget, coerenti con gli obiettivi di mandato del Direttore Generale e con gli obiettivi regionali annuali, sono frutto di una contrattazione tra la Direzione Generale (sulla base dell'istruttoria svolta dalla U.O. Controllo di Gestione) ed i Direttori di Dipartimento Ospedaliero, Direttori di Dipartimento Territoriale, Direttori di Distretto, Direttori delle Aree di Gestione ed i Direttori/Dirigenti Responsabili delle Unità Operative (UU.OO.) di Staff.

Il conseguimento degli obiettivi, misurato con un criterio di proporzionalità, costituisce condizione necessaria per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa aziendale, nel rispetto dei principi stabiliti nel D. Lgs. n.150/2009, nel D. Lgs. n.74/2017, nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro della dirigenza e del comparto e nella regolamentazione aziendale.

ARTICOLO 2 - Prospettive

Il modello di valutazione multidimensionale della performance utilizzato segue l'approccio descritto nel sistema di misurazione delle performance Balanced Scorecard (BSC) in base al quale le attività aziendali vengono valutate bilanciando misure interne ed esterne sulla base delle seguenti 4 prospettive:

1. la **prospettiva economico-finanziaria**: gli obiettivi sono quelli economico-finanziari, misurati con i tradizionali indicatori di redditività: quando possibile i costi sono rapportati alla produzione al fine della ottimizzazione delle risorse;
2. la **prospettiva del paziente/utente**: l'obiettivo è il miglioramento dell'offerta assistenziale nel rispetto dell'equità dell'accesso alle cure, l'umanizzazione delle stesse e la trasparenza dei processi aziendali con particolare riferimento alla garanzia della tempestività delle risposte ai bisogni espressi;
3. la **prospettiva dei processi interni all'azienda**: l'obiettivo è l'ottimizzazione dei processi già in essere e l'identificazione di quei nuovi processi attraverso i quali l'Azienda possa raggiungere l'eccellenza. Tale miglioramento si ottiene partendo da una rigorosa misurazione della produzione e dal benchmarking;
4. la **prospettiva di innovazione e della qualità**: l'obiettivo è lo sviluppo dell'organizzazione, la crescita globale dell'azienda e degli operatori, l'affinamento delle tecniche di misurazione della qualità, l'individuazione e la valorizzazione delle eccellenze.

ARTICOLO 3 - Budget operativo

Il budget operativo trova rappresentazione nella scheda di budget per centro di responsabilità aziendale (Dipartimento, Unità Operativa Complessa, Unità Operativa Semplice Dipartimentale, Distretto, Area di Gestione e Unità Operativa Complessa e Semplice Dipartimentale di Staff).

La **scheda di budget** è costituita dai seguenti elementi:

- La descrizione sintetica dell'obiettivo
- La prospettiva alla quale ciascun obiettivo è collegato
- Il peso di ogni singolo obiettivo: ogni obiettivo sarà pesato secondo 3 valori: Alto-1,00; Medio-0,5 e Basso-0,25
- L'individuazione del relativo indicatore
- Il target che si deve raggiungere
- Gli obiettivi generali di cui sono espressione analitica

La contrattazione verterà su un gruppo di obiettivi, organizzati secondo le 4 prospettive sopra enunciate, predisposti dalla Direzione Aziendale, dopo fase istruttoria curata dall'U.O. Controllo di Gestione (CdG), eventualmente integrati con ulteriori obiettivi specifici proposti dai Direttori/Responsabili di Struttura.

E' previsto, indicativamente, un set di 10 obiettivi per ogni Struttura, per un peso complessivo tendenzialmente omogeneo.

Gli obiettivi devono essere:

- coerenti rispetto ai bisogni degli assistiti, alle finalità istituzionali aziendali e alle scelte strategiche dell'Azienda e della Regione;
- misurabili, pertinenti e chiaramente descritti;
- rapportati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili;
- tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- comparabili, quando possibile, con i risultati raggiunti nei periodi precedenti e commisurati a valori standard definiti a livello regionale o a valutazioni ottenute tramite la comparazione con strutture aziendali che svolgono attività omologhe.

Il processo di *budgeting* si avvale, per la sua realizzazione operativa, del sistema informativo aziendale e dei suoi sottoinsiemi costituiti, in particolare, da contabilità generale, contabilità analitica, sistema di gestione dei magazzini, sistema di gestione dei cespiti, sistemi di gestione del personale e flussi informativi regionali e nazionali.

ARTICOLO 4 – Percorso del budget operativo

Il percorso di budget operativo si sviluppa nelle seguenti fasi:

- ✓ **Definizione del Regolamento del budget operativo:** il Regolamento di budget viene elaborato dalla U.O. Controllo di Gestione, su mandato della Direzione Generale, ed adottato con atto deliberativo;
- ✓ **Apertura fase di negoziazione:** la fase di negoziazione ha inizio con incontri tra la Direzione Generale e Direttori di Dipartimento Ospedaliero, Direttori di Dipartimento Territoriale, Direttori di Distretto, Direttori delle Aree di Gestione ed i Direttori/Dirigenti Responsabili delle UU.OO. di Staff. Durante tali incontri la Direzione Generale, con il supporto della U.O. Controllo di Gestione, presenta la proposta di budget operativo sulla base degli indirizzi strategici aziendali, degli obiettivi di mandato e di quelli annuali assegnati dalla Regione, con l'invito ad integrarla eventualmente con obiettivi specifici.
- ✓ **Fase istruttoria:** questa fase si sviluppa inizialmente all'interno di ciascuna Macrostruttura, a cura del Direttore/Dirigente Responsabile, con la finalità di
 - illustrare ai Direttori/Responsabili delle Unità Operative afferenti la proposta della Direzione Generale promuovendo il dibattito e la partecipazione attiva;
 - individuare per ciascuna Unità Operativa, d'intesa con i relativi Responsabili, gli

eventuali obiettivi integrativi. Tali obiettivi integrativi devono essere in linea con le 4 prospettive precedentemente indicate e coerenti con gli obiettivi regionali assegnati al Direttore Generale e comunque rientranti nella sostenibilità economica e tecnica dell'Azienda.

I Direttori di Macrostruttura completano le schede di budget con le eventuali proposte di integrazioni scaturite dal confronto e le trasmettono al Controllo di Gestione.

Successivamente il Controllo di Gestione effettua l'analisi delle proposte di budget operativo evidenziandone le eventuali incongruenze con la programmazione aziendale e la sostenibilità economica e tecnica.

- ✓ **Conclusione della negoziazione e formalizzazione delle schede di budget:** la Direzione Generale valuta la proposta di budget operativo pervenuta dalle Macrostrutture, ed in particolare le eventuali integrazioni introdotte, sulla base dell'istruttoria predisposta dal Controllo di Gestione. La negoziazione si conclude, durante uno specifico incontro, con l'intesa tra il Direttore Generale e i Direttori/Dirigenti Responsabili di Macrostruttura e la sottoscrizione del documento di budget operativo (scheda di budget). Copia delle schede sottoscritte viene trasmessa, a cura del Controllo di Gestione, all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) e ai Direttori/Dirigenti Responsabili di Macrostruttura.
- ✓ **Formalizzazione del budget operativo delle UU.OO.:** il Direttore/Dirigente Responsabile di Macrostruttura formalizza le schede di budget sottoscritte con il Direttore Generale alle UU.OO. afferenti.
- ✓ **Comunicazione interna della negoziazione dei budget operativi:** i Direttori/Dirigenti Responsabili delle Unità Operative hanno il compito di:
 - informare i collaboratori assegnati alla Unità Operativa dell'esito della negoziazione
 - documentare l'avvenuta comunicazione tramite l'invio di verbale al Controllo di Gestione
 - predisporre il relativo Piano Operativo, che illustra, ripartisce ed assegna gli obiettivi di lavoro a tutto il personale della Unità Operativa, sia della dirigenza che del comparto. Tale documento, atto dirigenziale di programmazione annuale, è sottoscritto dal Direttore/Dirigente Responsabile e da tutto il personale assegnato alla U.O. ed inviato al Controllo di Gestione.

ARTICOLO 5 - Scansione temporale per la negoziazione del budget operativo e la rendicontazione di fine anno del raggiungimento degli obiettivi

1. La negoziazione dovrà essere conclusa preferibilmente entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento del budget e comunque, non oltre il 31 gennaio dell'anno di riferimento del budget.
2. La U.O. Controllo di Gestione (CdG) pubblica sul sito intranet aziendale i report di attività relativi all'anno di riferimento del budget delle UU.OO. Complesse e Semplici Dipartimentali tempestivamente e comunque non oltre il 31 marzo dell'anno successivo, a quello di riferimento del budget.
3. I Direttori di Dipartimento avviano con i Direttori/Responsabili delle UU.OO. afferenti al Dipartimento l'analisi dei dati in relazione a ciascun obiettivo assegnato.
4. I Direttori/Responsabili delle UU.OO. producono una relazione supportata dai dati e completa di ogni utile documentazione/evidenza sul raggiungimento di ogni singolo obiettivo assegnato, in funzione degli indicatori e dei target predefiniti, e la trasmettono esclusivamente al Direttore di Dipartimento.
5. I Direttori di Dipartimento, presa visione delle relazioni, verificano il raggiungimento/non raggiungimento degli obiettivi e la completezza della documentazione/evidenza allegata e trasmettono alla U.O. Controllo di Gestione le relazioni di tutte le UU.OO. del Dipartimento

assieme ad una propria relazione in cui vengono riportate osservazioni complessive sulla performance del Dipartimento, in particolare in merito all'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi per singola Unità Operativa. Tale trasmissione deve avvenire tempestivamente e comunque non oltre il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento del budget.

6. I Direttori dei DSS, i Direttori di Area, i Direttori Amministrativi dei Presidi Ospedalieri, i Direttori/Responsabili delle UU.OO. di Staff trasmettono al Controllo di Gestione la relazione supportata dai dati e completa di ogni utile documentazione/evidenza sul raggiungimento di ogni singolo obiettivo assegnato, in funzione degli indicatori e dei target predefiniti, con osservazioni in merito all'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi. Tale trasmissione deve avvenire tempestivamente e comunque non oltre il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento del budget.
7. Il CdG, ricevute le suddette relazioni, predispone gli atti da trasmettere all'O.I.V. per la valutazione di competenza tempestivamente e comunque non oltre il 20 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento del budget.
Qualora le relazioni di cui ai punti 5 e 6 non siano complete il CdG le restituisce al Direttore/Dirigente Responsabile di Macrostruttura per il completamento dell'istruttoria.
8. L'O.I.V. effettua la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle Strutture dell'Azienda e la trasmette al Direttore Generale di norma entro il 10 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento del budget.

ARTICOLO 6 - Variazione degli obiettivi

Potrà essere prevista una **variazione dell'obiettivo/indicatore/target** nel corso dell'anno nei seguenti casi:

- osservazioni/indicazioni dell'O.I.V.;
- tempestiva richiesta, opportunamente motivata, di variazione da parte del Direttore/Dirigente Responsabile di Macrostruttura e Ufficio di staff;
- variazioni normative;
- assegnazione di nuovi obiettivi da parte della Regione

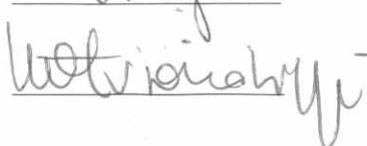
Le variazioni proposte devono essere formalizzate dal Direttore/Dirigente Responsabile di Macrostruttura e Ufficio di staff; e, dopo istruttoria del Controllo di Gestione, se accettate, ratificate dalla Direzione Generale.

ARTICOLO 7 - Reportistica

Al fine di consentire ai Direttori/Dirigenti il continuo monitoraggio dello stato di avanzamento del budget, l'U.O. Controllo di Gestione pubblica report trimestrali economici e sanitari sul sito intranet aziendale, di norma entro sessanta giorni dalla scadenza del trimestre, previo ottenimento delle informazioni dalle contabilità settoriali.

Il Dirigente istruttore (Vittorio Zanframundo)

Il Direttore della Unità Controllo di Gestione (Maria Pia Trisorio Liuzzi)

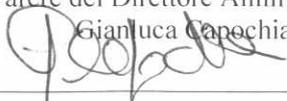
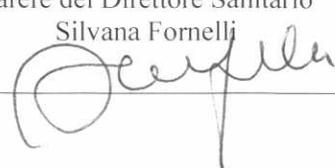



Assunto il parere favorevole del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario

DELIBERA

Assunto quanto in premessa,

- di adottare la Regolamentazione di Budget operativo a livello aziendale, allegata al presente provvedimento per formarne parte integrante, e, per l'effetto, modificare ulteriormente la citata D.D.G.n.80/2015 rideterminando la data finale della Valutazione di prima istanza dei risultati della Struttura Organizzativa nel 10 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, per adeguarlo a quanto previsto dal comma 8 dell'art.5 del Regolamento di cui trattasi;
- di stabilire che gli Obiettivi Generali di Azienda saranno definiti, con separato atto per ciascun esercizio di riferimento, preliminarmente all'avvio delle procedure di contrattazione del budget operativo così come indicato nel Regolamento di cui trattasi;
- di trasmettere la presente deliberazione, a cura dell'Ufficio Atti Deliberativi,
 - ai Direttori ed ai Dirigenti Responsabili di tutte le strutture aziendali
 - all'Organismo Indipendente di Valutazione;
 - al Responsabile della Trasparenza al fine della sua pubblicazione sul sito aziendale nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente";
 - alle OO.SS. aziendali per opportuna informazione.

Parere del Direttore Amministrativo Gianluca Capechiani 	Parere del Direttore Sanitario Silvana Fornelli 
---	--

Il Segretario
Giuseppe Colletta



Il Direttore Generale
Vito MONTANARO



**Area Gestione Risorse Finanziarie
Esercizio 2017**

La spesa relativa al presente provvedimento è stata registrata sui seguenti conti:

Conto economico n. _____ per € _____

Conto economico n. _____ per € _____

Conto economico n. _____ per € _____

.....
(rigo da utilizzare per indicare finanziamenti a destinazione vincolata)

Il Funzionario

Il Dirigente dell' Area

.....

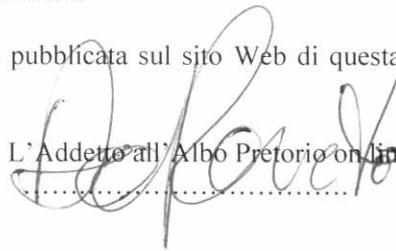
SERVIZIO ALBO PRETORIO

Pubblicazione n. **0138**

Si attesta che la presente deliberazione è stata pubblicata sul sito Web di questa ASL
BA in data **- 1 DIC. 2017**

Bari: **- 1 DIC. 2017,**

L'Addetto all'Albo Pretorio on line



Ai sensi della vigente normativa, la presente deliberazione – con nota n. del
..... è stata/non è stata trasmessa alla Regione Puglia per gli
adempimenti di competenza.