

## REGOLAMENTO DI BUDGET OPERATIVO

### *ARTICOLO 1- Budget operativo*

Il budget è lo strumento di programmazione attraverso il quale, annualmente, gli indirizzi strategici e generali 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, che dovranno essere coerenti con gli obiettivi di mandato del Direttore Generale e con gli obiettivi gestionali annuali di carattere economico-finanziario e di salute individuati dalla Giunta Regionale con appositi provvedimenti, oltre che con gli obiettivi vincolanti a pena di decadenza previsti da leggi nazionali o regionali, sono frutto di una negoziazione tra la Direzione Generale (sulla base dell'istruttoria svolta dal Comitato di Budget) ed i Direttori di Presidio Ospedaliero, i Direttori di Dipartimento Territoriale, i Direttori di Distretto, i Direttori delle Aree di Gestione ed i Direttori/Dirigenti Responsabili delle Strutture di Staff.

Il conseguimento degli obiettivi costituisce condizione necessaria per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa aziendale, nel rispetto dei principi stabiliti nel D. Lgs. n.150/2009 come modificato dal D. Lgs. n.74/ 2017, nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro della dirigenza e del comparto e nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance aziendale.

### *ARTICOLO 2 - Modello multidimensionale*

Il modello di valutazione multidimensionale della performance utilizzato segue l'approccio descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in base al quale le attività aziendali vengono valutate bilanciando dimensioni interne ed esterne sulla base delle seguenti prospettive:

1. la **prospettiva economico-finanziaria**: gli obiettivi sono quelli economico-finanziari, misurati con i tradizionali indicatori di redditività e/o di efficienza: 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, dell'umanizzazione delle stesse e della trasparenza dei processi aziendali con particolare riferimento alla garanzia della tempestività ed efficacia 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, Struttura Complessa, Distretto, Area di Gestione e Struttura Semplice di Staff).

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

- La descrizione sintetica dell'obiettivo
- Il peso di ogni singolo obiettivo
- L'individuazione del relativo indicatore
- Il valore target da raggiungere
- Il valore dell'indicatore ottenuto nel periodo precedente

La contrattazione verterà su un gruppo di obiettivi che tengano conto delle 4 prospettive sopra enunciate, predisposti dalla Direzione Aziendale, dopo fase istruttoria curata dal Comitato di Budget, eventualmente integrati con ulteriori obiettivi specifici proposti dai Direttori/Responsabili di Struttura.

Ad ogni obiettivo verrà attribuito un peso, in considerazione della rilevanza che lo stesso ha per l'Azienda. Il peso complessivo sarà pari a 100.

Gli obiettivi devono essere, ai sensi dell'art. 5 del D. Lgs 150/2009 e ss.mm.ed ii.:

- 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 processo di Budget comprende l'insieme delle regole aziendali che definiscono, in modo esplicito e trasparente, quali passaggi devono essere compiuti per giungere alla formalizzazione degli obiettivi.

Il processo di Budget operativo si sviluppa di norma nelle seguenti fasi:

- **Definizione del Regolamento del budget operativo:** il Regolamento di budget viene elaborato dal Comitato di budget, su mandato della Direzione Generale, ed adottato con atto deliberativo;
- **Apertura fase di negoziazione:** la fase di negoziazione ha inizio con incontri tra i

componenti del Comitato di Budget e Direttori di Presidio Ospedaliero, Direttori dei Dipartimenti Territoriali, Direttori di Distretto, Direttori delle Aree di Gestione ed i Direttori/Dirigenti Responsabili delle strutture di Staff. Durante tali incontri la Direzione Generale, con il supporto del Comitato di Budget, 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 Strutture afferenti la proposta della Direzione Generale promuovendo il dibattito e la partecipazione attiva;
  - individuare per ciascuna Struttura, 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 Comitato di Budget;
  - Successivamente il Comitato di Budget effettua l'analisi delle proposte di budget operativo evidenziandone le eventuali incongruenze con la programmazione aziendale e/o 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 Comitato di Budget. 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 Comitato di budget, all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) e ai Direttori/Dirigenti Responsabili di Macrostruttura.
  
- **Formalizzazione del budget operativo delle Strutture:** il Direttore/Dirigente Responsabile di Macrostruttura formalizza le schede di budget sottoscritte con il Direttore Generale alle Strutture afferenti.
  
- **Comunicazione interna della negoziazione dei budget operativi:** i Direttori/Dirigenti Responsabili delle Strutture hanno il compito di:
  - informare i collaboratori assegnati alla Struttura dell'esito della negoziazione,
  - documentare l'avvenuta comunicazione e discussione con tutto il personale della Struttura, sia della dirigenza che del comparto tramite l'invio del relativo verbale al Comitato di budget.

### ***ARTICOLO 5- Tempistica e rendicontazione del raggiungimento degli obiettivi***

La Tempistica e la rendicontazione del raggiungimento degli obiettivi si articola, di norma, come segue:

1. Fatta eccezione per l'anno in corso, 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. Il Controllo di Gestione renderà disponibili i report di attività relativi all'anno precedente a quello di riferimento del budget delle Strutture Complesse e Semplici tempestivamente e comunque non oltre il I semestre dell'anno di riferimento del budget.
3. In presenza di Dipartimento, i Direttori del Dipartimento avviano con i Direttori/Responsabili delle Strutture afferenti al Dipartimento l'analisi dei dati in relazione a ciascun obiettivo assegnato.
4. I Direttori/Responsabili delle Strutture 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 dopo averle firmate, trasmettono al Controllo di Gestione le relazioni di tutte le Strutture 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 Struttura. Tale trasmissione deve avvenire tempestivamente e comunque non oltre il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento del budget.
6. I Direttori delle Macrostrutture nonché i direttori/Responsabili delle Strutture 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 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento del budget.
7. Il Controllo di Gestione, ricevute le suddette relazioni, predispone l'istruttoria sulla base dei dati e/o informazioni in proprio possesso e di quelli pervenuti dai sistemi informativi e dalle contabilità settoriali, e trasmette gli atti alla Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance (STP) e all'O.I.V. per la valutazione di competenza tempestivamente e comunque non oltre il 30 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento del budget. Qualora le relazioni di cui ai punti 5 e 6 non siano complete, il Controllo di Gestione le restituisce al Direttore/Dirigente Responsabile di Macrostruttura per il completamento dell'istruttoria ovvero per le necessarie integrazioni.
8. L' O.I.V., avvalendosi della Struttura tecnica permanente aziendale, effettua la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle Strutture dell'Azienda e la trasmette alla Direzione generale e al Controllo di Gestione di

norma entro il 15 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento del budget.

#### ***ARTICOLO 6 - Variazione degli obiettivi***

Potranno essere effettuate **variazioni dell'obiettivo/indicatore** 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 Comitato di Budget, 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, il Controllo di Gestione fornisce report economici e sanitari periodici, previo ottenimento delle informazioni dalle contabilità settoriali.