



REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA

As FO

Azienda sanitaria Friuli Occidentale

REGOLAMENTO PER LA GESTIONE DEL PROCESSO DI BUDGET

INDICE

Articolo 1 - Oggetto	3
Articolo 2 - Il budget	3
Articolo 3 – Ciclo della performance e gli ambiti di valutazione della performance	4
Articolo 4 – I Centri di Responsabilità	4
Articolo 5 – Obiettivi e soggetti del processo di valutazione	5
Articolo 6 - Comitato di Budget	7
Articolo 7 – Il ciclo di gestione per budget	7
Articolo 8 - Monitoraggio e revisione budget di attività e risorsa	8
Articolo 9 – Modalità di valutazione.....	8
Articolo 10 - Entrata in vigore	9

Articolo 1 - Oggetto

Il presente regolamento disciplina il sistema di gestione per budget in coerenza con quanto previsto dall'Atto Aziendale e dalla normativa regionale e nazionale vigente nel tempo, con particolare riferimento a:

- D. Lgs. 502/1992 e s.m. e i.
- D. Lgs. 165/2001 e s.m. e i.
- D. Lgs. 150/2009 e s.m. e i.
- D. Lgs. 118/2011
- L.R. 26/2015
- L.R. 70/2019.

Articolo 2 - Il budget

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'Ente.

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 pertanto 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 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 performances 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 di Programmazione attuativa e controllo direzionale, supporto tecnico-operativo all'intero processo.

Articolo 3 – 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 dispone 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 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.

Articolo 4 – I Centri di Responsabilità

I Centri di Responsabilità (CdR) corrispondono, di norma, a strutture organizzative aziendali, dotate di risorse umane, materiali, tecnologiche e finanziarie, che operano in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi aziendali ed alle quali è preposto un responsabile, specificatamente individuato, che assume la responsabilità della gestione.

I CdR si distinguono in Centri di Attività (CdA) e in Centri di Risorsa (CdRis).

- Centri di Attività

Sono Centri di Attività (CdA) le strutture responsabili dello svolgimento dei processi di produzione ed erogazione dei servizi. A ciascun CdA è preposto un responsabile al quale compete l’adozione di tutti gli atti e provvedimenti amministrativi, compresi quelli che impegnano l’Ente verso l’esterno.

Ai CdA viene di norma assegnato un **budget di risorse economiche** che trova corrispondenza nelle specifiche voci del conto economico preventivo.

Il responsabile del CdA:

- Si fa carico del raggiungimento degli obiettivi di budget definiti con la direzione mediante il miglior impiego delle risorse assegnate;
- governa, gestisce e organizza le risorse umane ed i fattori produttivi assegnati nell'ambito del valore del budget concordato e nel rispetto della normativa vigente in materia di organizzazione del lavoro;
- può modificare l'utilizzo dei fattori produttivi nel rispetto della previsione complessiva del budget assegnato, dei vincoli contrattuali e di quanto definito nel presente regolamento;
- monitora e verifica l'attività generata e i costi prodotti sulla base di propri strumenti di controllo e di specifici report predisposti dalla Programmazione attuativa e controllo direzionale;
- comunica al Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo – a seconda delle competenze – e al responsabile della Programmazione attuativa e controllo direzionale gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati;

-Centri di Risorsa

I Centri di Risorsa (CdRis) sono le strutture deputate a supportare i processi produttivi attraverso la previsione, l'acquisizione, la distribuzione delle risorse e dei fattori produttivi necessari all'espletamento delle attività istituzionali da parte dei CdA, nel rispetto del principio di economicità.

L'assegnazione dei **budget economici di risorsa** è effettuata, di norma, entro un mese dall'adozione del bilancio economico preventivo.

Il responsabile del CdRis:

- si fa carico dei risultati di efficacia e di economicità dei processi di acquisizione, razionalizzazione, distribuzione e dismissione dei fattori produttivi/risorse nonché delle convenzioni di competenza;
- cura le previsioni quantitative e qualitative dei fattori produttivi/risorse di competenza;
- supporta i responsabili dei CdA in merito alle modalità di utilizzo e di gestione delle risorse e dei fattori produttivi da essi utilizzati;
- fornisce eventuali pareri richiesti dal comitato di budget sull'assegnazione ed il monitoraggio di risorse ai CdA;
- attiva tutte le procedure amministrative e gestionali per garantire la disponibilità dei fattori produttivi dei CdA e per ottenere le migliori acquisizioni dei fattori produttivi;
- rileva e monitora mensilmente il proprio budget di risorsa;
- comunica al Direttore Amministrativo e al responsabile della Programmazione attuativa e controllo direzionale gli scostamenti (sia in negativo sia in positivo) di prezzo e/o di consumo rispetto alla spesa programmata.

L'ambito di autonomia e responsabilità dei responsabili è esteso, a norma dell'art. 4 del D. Lgs. n. 165/2001, anche a tutti gli altri provvedimenti connessi alla gestione delle risorse di cui risultano assegnatari, esclusi quelli di esclusiva competenza del direttore generale, secondo le disposizioni di cui al vigente atto aziendale.

Articolo 5 – Obiettivi e soggetti del processo di valutazione

Gli obiettivi assegnati annualmente ai Centri di responsabilità (CdR) devono essere:

- **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
- **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari al fine di consentire un confronto tra risultato atteso e risultato raggiunto; il confronto è il parametro di riferimento per il controllo e per la valutazione;
- tali da determinare un **significativo miglioramento** della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- **commisurati ai valori di riferimento** derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni sanitarie analoghe;

- **confrontabili** con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente
- **correlati** alla quantità ed alla qualità delle **risorse disponibili**;
- **condivisi con i C.d.R.** interessati e controllabili dagli stessi.

- a) Rilevanti e pertinenti con i documenti di programmazione regionale e aziendale
- b) Specifici e misurabili in termini concreti e chiari
- c) Correlati alla quantità e qualità delle risorse assegnate

I risultati raggiunti sono oggetto di valutazione sia sotto il profilo della performance complessiva del CdR (profilo organizzativo) sia sotto il profilo dell'apporto dato da ogni singolo componente del CdR (profilo individuale).

Nel processo di valutazione degli obiettivi – sia a valenza organizzativa e che individuale – intervengono:

1. I Direttori di Dipartimento, ai quali compete:
 - supportare la Direzione Generale e la Struttura di Programmazione attuativa e controllo direzionale nella predisposizione degli atti propedeutici alla stesura dei Documenti Budgettari, contribuendo attivamente alla definizione degli orientamenti strategici e delle progettualità annuali a livello dipartimentale;
 - partecipare alle negoziazioni di budget dei CdR del Dipartimento;
 - sottoscrivere le schede budget dei CdR del Dipartimento;
 - promuovere il raggiungimento degli obiettivi delle unità operative di dipartimento e, con parere motivato, validare o meno le eventuali controdeduzioni da parte dei singoli CdR in sede di valutazione di prima istanza.
2. I dirigenti responsabili di CdR, ai quali compete:
 - la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi definiti con la direzione strategica;
 - la funzione di informazione e condivisione degli obiettivi di competenza con i propri collaboratori;
 - il monitoraggio e la consuntivazione dell'attività prodotta rispetto agli obiettivi posti;
 - la valutazione individuale annuale del personale assegnato.
3. La struttura di Programmazione attuativa e controllo direzionale, cui compete:
 - la gestione delle fasi di monitoraggio infrannuale e consuntivo del ciclo di gestione del budget;
 - la predisposizione di idonea reportistica utile ai fini dell'attività del Comitato di Budget e dell'OIV.
4. Il Comitato di Budget, cui compete la funzione di controllo strategico volto ad assicurare la congruenza tra obiettivi posti e risultati conseguiti.
5. L'Organismo indipendente di Valutazione (OIV), cui compete la valutazione finale degli obiettivi e dei conseguenti risultati raggiunti, sulla base della reportistica prodotta dalla struttura di Programmazione attuativa e controllo direzionale, in esito alle risultanze emerse dal ciclo sopra descritto. L'OIV trasmette al Direttore Generale le risultanze del processo di valutazione, il quale successivamente dispone il pagamento delle retribuzioni accessorie connesse al raggiungimento dei suddetti obiettivi. L'OIV, inoltre, supporta la Direzione Generale sulle tematiche inerenti il controllo strategico, sia interagendo con la Struttura di Programmazione attuativa e controllo direzionale, sia riferendo direttamente al Direzione stessa.

Articolo 6 - Comitato di Budget

Il Comitato di budget è un organo consultivo del Direttore Generale che collabora alle funzioni di indirizzo, supervisione e controllo del processo di budget, in particolare per quanto attiene all'individuazione degli obiettivi e delle relative risorse da assegnare ai CdR.

Il Comitato, inoltre, partecipa al monitoraggio del grado di perseguimento degli obiettivi, al controllo del relativo andamento della spesa, sulla base della reportistica predisposta per il tramite della funzione del controllo di gestione.

Il Comitato di budget è composto da:

- Direttore Amministrativo;
- Direttore Sanitario;
- Direttore dei Servizi Socio Sanitari
- Responsabile della struttura di Programmazione attuativa e controllo direzionale.

A seconda delle esigenze è prevista la partecipazione dei responsabili dei Centri di Risorsa/Centri di Attività, nonché di altri referenti aziendali.

Articolo 7 – Il ciclo di gestione per budget

Il ciclo aziendale di gestione per budget si articola nelle seguenti fasi:

- 1. Proposta Piano Attuativo** (entro i termini annualmente posti dalle direttive regionali in materia);
- 2. Adozione Piano Attuativo e Bilancio preventivo**, redatti sulla scorta delle indicazioni recate dalla Giunta regionale con le linee annuali per la gestione del Servizio sanitario regionale. Tale attività si conclude, di norma, entro il 31 dicembre precedente all'anno di riferimento.
- 3. Adozione Piano delle Performance** ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009 e s.m. e i. entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento. Il Piano delle performance si articola negli atti di programmazione aziendale (P.A.L.) e di programmazione operativa di budget.
- 4. Assegnazione Budget di Risorsa** ai Centri di Risorsa (CdRis), di norma entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento;
- 6. Negoziazione e assegnazione Budget di Attività ai Centri di Attività** da parte della Direzione strategica, con definizione degli obiettivi, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori, di norma entro il 31 marzo dell'anno di riferimento. La scheda viene sottoscritta dal Responsabile del CdA, dal Direttore di Dipartimento e dal Direttore Generale;
- 7. Adozione di un atto di ricognizione delle schede di budget** sottoscritte su proposta Responsabile della struttura di Programmazione attuativa e controllo direzionale entro 30 gg dalle conclusioni delle sedute di negoziazione di budget;
- 8. Monitoraggio periodico budget di attività e risorsa.** Il monitoraggio dei budget di risorsa e attività avviene di norma secondo le tempistiche definite dalla Direzione Centrale Salute, Politiche Sociali e Disabilità in raccordo con la normativa nazionale e regionale vigente in materia di rendicontazione infrannuale. Ulteriori fasi di monitoraggio dei budget possono essere previste dagli accordi integrativi aziendali in materia di retribuzione accessoria del personale dipendente. I budget potranno subire variazioni, sia in conseguenza delle risultanze delle attività di monitoraggio, che per eventi intervenuti in fase successiva alla programmazione annuale, o a seguito della progressiva assunzione di ulteriori funzioni centralizzate o per lo sviluppo di nuove attività previste dalla pianificazione regionale. Ogni variazione sarà sottoposta alla valutazione dei componenti del Comitato di budget

9. Valutazione finale degli obiettivi di budget e raccordo con il sistema premiante

All'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) compete la valutazione in merito all'effettiva attuazione, sotto il profilo gestionale, delle scelte contenute negli atti di indirizzo strategico in termini di congruenza tra obiettivi prefissati e risultati ottenuti da parte delle strutture aziendali nonché al conseguimento degli obiettivi di budget da parte di ciascun Centro di Responsabilità. L'esito positivo della valutazione è pre-condizione per l'erogazione dei trattamenti incentivanti.

10. Pubblicazione della relazione sulla performance, ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009 e s.m. e i. entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento e validata dall'OIV entro il 15 settembre.

Articolo 8 - Monitoraggio e revisione budget di attività e risorsa

La struttura della Programmazione attuativa e controllo direzionale monitora i budget attribuiti ai CdA predisponendo la reportistica necessaria e mettendola a disposizione mediante i supporti informativi aziendali. I responsabili dei suddetti centri sono tenuti a compiere una prima valutazione in merito sia ai livelli di conseguimento degli obiettivi ad essi attribuiti sia alle proiezioni di consumo a fine anno, anche con l'ausilio di una propria reportistica.

I responsabili dei CdR segnalano tempestivamente via e-mail, alla direzione sanitaria e alla struttura di Programmazione attuativa e controllo direzionale, eventuali scostamenti nel raggiungimento degli obiettivi e del consumo delle risorse ed essi assegnate. La programmazione provvederà a darne comunicazione al Comitato di budget, il quale potrà richiedere una convocazione dei diretti interessati per ulteriori approfondimenti. Se necessario, la struttura Programmazione attuativa e controllo direzionale, sentito il Comitato di Budget, può proporre una variazione del budget di risorsa assegnato ai CdR.

In corso d'anno, la Direzione strategica, su richiesta dei responsabili di CdR può fissare ulteriori incontri con gli stessi per una verifica sullo stato di avanzamento di tutti gli obiettivi apportando agli stessi eventuali correzioni o modifiche formalizzate all'interno di una "scheda di monitoraggio del budget" che riporta lo stato di attuazione di tutti gli obiettivi e le eventuali modifiche. La scheda modificata è firmata dal Responsabile del CdR e dal Direttore Generale.

Articolo 9 – Modalità di valutazione

La valutazione è effettuata:

- secondo la tempistica infrannuale prevista dagli Accordi Integrativi Aziendali. A tal fine la SC Programmazione attuativa e controllo direzionale richiede ai CdR i dati sull'andamento intermedio dell'attività aziendale. I risultati di tale monitoraggio vengono elaborati dalla struttura e sottoposti all'OIV. La validazione dell'OIV costituisce presupposto per la struttura Gestione e Sviluppo Personale dipendente e convenzionato per la liquidazione di eventuali quote sulla retribuzione di risultato, secondo quanto concordato con le Organizzazioni Sindacali.
- a consuntivo la struttura di Programmazione attuativa e controllo direzionale richiede ai CdR i dati ai fini del monitoraggio annuale degli obiettivi di budget (di norma entro il 28 febbraio successivo all'anno di competenza).

I Responsabili di CdR devono fornire i dati utili a rilevare la performance organizzativa e devono effettuare la valutazione individuale dei propri collaboratori.

La documentazione è resa disponibile per le valutazioni preliminari del Comitato di Budget; successivamente la documentazione viene inviata dalla Programmazione attuativa e controllo direzionale all'OIV per la verifica e validazione dei risultati da inviare al Direttore Generale.

La validazione dei risultati da parte dell'OIV viene trasmessa anche alla S.C. Gestione e Sviluppo Personale dipendente e convenzionato per la liquidazione dei saldi della retribuzione di risultato/produttività.

Articolo 10 - Entrata in vigore

Il presente Regolamento entra in vigore dalla data di esecutività del Decreto di adozione.

Elenco firmatari

ATTO SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE AI SENSI DEL D.P.R. 445/2000 E DEL D.LGS. 82/2005 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

Questo documento è stato firmato da:

NOME: RICCARDO MARIO PAOLI

CODICE FISCALE: PLARCR66T09A271S

DATA FIRMA: 01/10/2020 11:53:55

IMPRONTA: 32AE33DD07D559928D815EE27E920B4E308F86BF7B81D45999187ED68E13A409
308F86BF7B81D45999187ED68E13A409CFC26395949E389ACCEE7601FEBF007A
CFC26395949E389ACCEE7601FEBF007AC70F2F0B44EF3F143C1DA60AD53546D6
C70F2F0B44EF3F143C1DA60AD53546D67450468A5E6A0E5DBEF93F8891F51435

NOME: MICHELE CHITTARO

CODICE FISCALE: CHTMHL71R31L483A

DATA FIRMA: 01/10/2020 12:03:39

IMPRONTA: 4879F895F84D8677CE95E665AA6BA1423EC6BB7FD0633EB098F279C31A1C4955
3EC6BB7FD0633EB098F279C31A1C495591561E0E956BF2659D12305014E9FB76
91561E0E956BF2659D12305014E9FB7663F97B48E9C256DA74A16FC99F161B99
63F97B48E9C256DA74A16FC99F161B994B1AA2FAB239BE358BA429563293E800

NOME: CARLO FRANCESCUTTI

CODICE FISCALE: FRNCRL60H19B940W

DATA FIRMA: 01/10/2020 12:19:14

IMPRONTA: 36D50C149B7B175BD7EA3BEAFBA14CF37A1C0BB8D4A93254DA5698BEDD81A854
7A1C0BB8D4A93254DA5698BEDD81A854D1E57FA77A1FEC4707CB2513DF054AC5
D1E57FA77A1FEC4707CB2513DF054AC58588F5FCA813A8F8CCEEEFFCC8D80C840
8588F5FCA813A8F8CCEEEFFCC8D80C84023473841D478A3DAFD905807ECCCD083

NOME: JOSEPH POLIMENI

CODICE FISCALE: PLMJPH69D21Z404X

DATA FIRMA: 01/10/2020 12:23:00

IMPRONTA: A7FDD05C70CE73CD0F5DA8412E4915510FFAB637C87643EE597F4F9A97636758
0FFAB637C87643EE597F4F9A97636758812DCA69276C4216DEE9EEF7733AA261
812DCA69276C4216DEE9EEF7733AA261C8214BEC798D86BB5FA96758C87BEBF5
C8214BEC798D86BB5FA96758C87BEBF50FFCBF2153341C2374236EE091DA0E1D