

Deliberazione n° 388 del 14 giugno 2018

Oggetto: APPLICAZIONE ATTO AZIENDALE APPROVATO CON DCA 46/2017 E CON DELIBERAZIONE N.234/2018 PUBBLICATO SUL BURC N°79/2017 ED AGGIORNATO NEL RISPETTO DEL DCA 8/2018 - ADOZIONE REGOLAMENTO SULLE MODALITA' DI NEGOZIAZIONE DEL BUDGET COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE .

IL DIRETTORE *ad interim* U.O.C. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

A conclusione di specifica istruttoria, descritta nella narrazione che segue, si rappresenta che ricorrono i presupposti finalizzati all'adozione del presente provvedimento, ai sensi dell'art.2 della Legge n.241/1990 e s.m.i.,

Premesso che

- con deliberazione n.150 del 27/09/2017 e s.m.i. questa Azienda ha provveduto ad adottare l'Atto Aziendale, in conformità alle linee di programmazione regionale ed alle prescrizioni del DCA n.33 del 17/05/2016;
- con Decreto n. 46 del 20/10/2017 avente per oggetto: "D.C.A. n.33/2016 Piano Regionale di Programmazione della Rete Ospedaliera ai sensi del D.M.70/2015. Atto aziendale A.O.R.N Sant'Anna e San Sebastiano di Caserta" è stato approvato dalla Struttura Commissariale e pubblicato sul B.U.R.C. n°79 del 30.10.2017;
- in data 12.02.2018 è stato pubblicato sul BURC n.12 il DCA n.8/2018 del 01.02.2018 con cui viene aggiornato il Piano Regionale di Programmazione della Rete Ospedaliera già adottato ai sensi al D.M. 70/2015 che, rispetto a quanto disposto dal DCA 33/2016 ha interessato l'A.O.R.N. di Caserta solamente per una riduzione a livello aziendale di n. 11 posti letto;
- con deliberazione n. 234 del 17.04.2018 questa A.O.R.N. ha preso atto del Decreto del Commissario ad Acta n.8 del 01/02/2018 pubblicato sul BURC n.12 del 12.02.2018 avente ad oggetto "*Piano Regionale di Programmazione della Rete Ospedaliera ai sensi del D.M. 70/2015 – Aggiornamento*" e, per l'effetto, si è provveduto all'adeguamento dell'Atto Aziendale già approvato con DCA 46/2017 e pubblicato sul BURC n°79/2017.

Considerato che

- l'articolo 10.2 del nuovo Atto Aziendale prevede che per una corretta e completa applicazione del presente Atto Aziendale, l'Azienda adotta ovvero conferma i regolamenti interni tra i quali è ricompreso quello sulle Modalità di negoziazione del budget, collegamento con il sistema premiante.

Ritenuto

di dover dare concreta attuazione all'Atto Aziendale a quanto sopra descritto e per l'effetto adotta, ovvero conferma, il Regolamento sulle Modalità di negoziazione del budget, collegamento con il sistema premiante, allegato alla presente deliberazione, per farne parte integrante e sostanziale;

Attestato

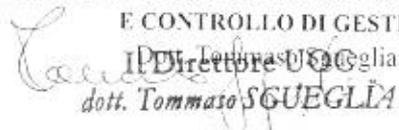
che il presente provvedimento, a seguito di istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza è legittimo e utile per il servizio pubblico nonché conforme alla vigente normativa in materia;

PROPONE

1. **di adottare, ovvero confermare**, il Regolamento relativo, alla Modalità di negoziazione del budget, collegamento con il sistema premiante che, allegato alla presente deliberazione, ne forma parte integrante e sostanziale;
2. **di trasmettere** copia del presente atto al Collegio Sindacale, ai sensi di legge, alle UU.OO.CC. Affari Generali, U.O.C. Appropriatelyzza, Epidemiologia Clinica e Valutativa, Formazione, Qualità e Performance, ed al Responsabile della Corruzione e della Trasparenza;

3. di **disporre** la pubblicazione del Regolamento sul sito istituzionale dell'Azienda nell'apposita sezione
4. di **ritenere** la stessa deliberazione immediatamente eseguibile, per l'urgenza rappresentata in premessa.

IL DIRETTORE *ad interim* U.O.C. PROGRAMMAZIONE
E CONTROLLO DI GESTIONE


IL DIRETTORE U.O.C. Collegia
dott. Tommaso SQUEGLIA

Vista la suesposta proposta di deliberazione, si esprime parere favorevole

IL DIRETTORE SANITARIO
Dott.ssa Antonietta Siciliano



IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
Dott. Gaetano Gubitosa



IL DIRETTORE GENERALE
Dott. Mario Nicola Vittorio Ferrante

nominato con D.G.R.C. n. 297 del 23.05.2017
impresso nelle funzioni con D.P.G.R.C. n.212 del 30.05.2017
deliberazione D.G. n. 1 del 31.05.2017 – immissione in servizio

- Vista la proposta di deliberazione che precede, a firma del Direttore *ad interim* U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione;
- Visti i pareri favorevoli resi sulla stessa dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo

DELIBERA

1. **ADOPTARE, ovvero confermare**, il Regolamento relativo alle Modalità di negoziazione del budget, collegamento con il sistema premiante che, allegato alla presente deliberazione, ne forma parte integrante e sostanziale;
2. **TRASMETTERE** copia del presente atto al Collegio Sindacale, ai sensi di legge, alle UU.OO.CC. Affari Generali, U.O.C. Appropriatazza, Epidemiologia Clinica e Valutativa, Formazione, Qualità e Performance, ed al Responsabile della Corruzione e della Trasparenza;
3. **DISPORRE** la pubblicazione del Regolamento sul sito istituzionale dell'Azienda nell'apposita sezione
4. **RITENERE** la stessa deliberazione immediatamente eseguibile, per l'urgenza rappresentata in premessa.

IL DIRETTORE GENERALE
Dott. Mario Nicola Vittorio Ferrante



REGOLAMENTO
SULLE MODALITA' DI NEGOZIAZIONE DEL BUDGET
COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE

Il Direttore UOC
dott. Tommaso SGUEGLIA

1. IL SISTEMA DI BUDGET

1.1 PREMESSA.

Nell'ambito dell'evoluzione determinata dall'attuazione dei D.Lgs. 502/92 e 229/99 e s.m.i., si è assistito alla definizione di modelli di *governance* che hanno determinato un processo di delega delle responsabilità caratterizzato da condivisione di scelte e di obiettivi, secondo una logica che realizza nella fase di negoziazione un processo di comunicazione tra livello strategico e livello operativo aziendale.

A tale logica risponde pienamente il budget quale strumento di misurazione economico-finanziaria e finalizzato all'articolazione di un sistema di obiettivi da perseguire nel breve periodo (anno). Esso responsabilizza i Centri di Responsabilità sui risultati da conseguire e sulle risorse da impiegare, senza interferire nelle scelte di allocazione delle risorse e nello svolgimento dei processi tecnico-assistenziali, che restano di esclusiva competenza dei Centri di Responsabilità stessi, che nel caso dell'Azienda Ospedaliera Sant'Anna e San Sebastiano di Caserta sono i Dipartimenti e le Unità Operative Complesse afferenti all'area della Direzione Aziendale (Direzione Generale, Direzione Sanitaria, Direzione Amministrativa), così come previsto da Atto Aziendale vigente.

Nel porre in essere un *Processo di Budget* si riscontrano, in genere, difficoltà nella necessità di contemperare da un lato l'esigenza di coerenza con gli obiettivi aziendali derivanti da vincoli regionali e aziendali, dall'altro la necessità di garantire l'autonomia nella scelta delle priorità a livello di Centro di Responsabilità.

Preliminarmente qui di seguito si richiamano i principali riferimenti normativi che costituiscono fonte principale del presente regolamento:

- Decreto Legislativo n. 502 del 30 dicembre 1992 "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art.1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421" e ss.mm.ii.;
- Decreto Legislativo n. 229 del 19 giugno 1999 "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419".

Il Direttore UOC
dott. Tommaso SCUEGLIA

- Decreto Legislativo n. 286 del 30 luglio 1999 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59";
- Decreto Legislativo n. 165 del 30 marzo 2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" - Testo Vigente come modificato dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- Decreto Legislativo n. 118 del 23 Giugno 2011 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42;
- Decreto del Commissario ad Acta della Regione Campania n.14 del 30 novembre 2009 "Implementazione dei corretti procedimenti contabili e gestionali, sia a livello aziendale che regionale. Rif. punto n. 1 Delibera Consiglio dei Ministri del 24 luglio 2009".
- Decreto del Commissario ad Acta della Regione Campania n. 60 del 4 agosto 2011 "Implementazione dei corretti procedimenti contabili e gestionali, sia a livello aziendale che regionale. Rit. punto n. 1 Delibera Consiglio dei Ministri del 24 luglio 2009, Integrazione del decreto commissariale n° 14 del 30 novembre 2009; B.P.R. (Business Process Reengineering) - Processi di supporto alle attività aziendali: adozione di modelli relativi ai processi amministrativi e contabili del ciclo attivo, ciclo passivo, ciclo magazzino, ciclo cespiti, ciclo personale, ciclo planning, budget e reporting. - Modifica al piano dei Conti di contabilità generale unico regionale.".
- DECRETO n. 97 del 11.08.2014: "Decreti Commissariali n. 49/2010 e n. 18/2013. Completamento riorganizzazione della rete ospedaliera e territoriale. Atti aziendali. AORN SANTI ANNA E SAN SEBASTIANO di CASERTA"

Il Direttore UOC
 dott. Tommaso CUEGLIA

1.2 DEFINIZIONE E SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI BUDGET

1.2.1 Sistema di Budget

Il Sistema di Budget rappresenta un fondamentale strumento di programmazione attraverso il quale le Aziende sono in grado di esprimere propri programmi in obiettivi operativi e di tradurre questi ultimi, in termini quantitativi, in risorse economiche, tecniche ed umane che si prevede di utilizzare. Inoltre, esso rappresenta uno strumento di programmazione in grado di attuare l'integrazione tra processi di programmazione aziendali e quelli regionali. A tal fine, si rende necessaria la definizione di un sistema di budget aziendale in grado di seguire il percorso strategico di programmazione regionale e che pertanto sia basato su due principali strumenti:

1) il Budget Aziendale, rappresenta gli obiettivi di produzione aziendale definiti in base agli obiettivi ed agli indirizzi di programmazione dettati dalla Regione alle Aziende. Tale strumento rappresenta elementi qualitativi, quantitativi ed economici e pone le basi per la redazione del Bilancio Economico di Previsione;

2) il Bilancio Economico di Previsione annuale, definisce sulla base delle attività previste nel Budget Aziendale il livello dei costi e dei ricavi che saranno realizzati nel corso dell'esercizio. La redazione di questo documento trae origine da un processo di negoziazione sia interno che esterno alla struttura aziendale, in quanto prende avvio dal processo di confronto con la Regione Campania.

Il budget aziendale è parte integrante dell'elaborazione del Piano Strategico e gli obiettivi dovranno essere correlati alla struttura organizzativa aziendale mediante il Piano dei Centri di Costo e di Responsabilità.

Gli obiettivi contenuti nel budget rappresentano parametro di riferimento per la valutazione dei risultati conseguiti dall'Azienda e dalle singole Unità Operative, anche ai fini del sistema premiante.

UFFICIO REGIONALE UOC
MATERA, 30/06/2009
UFFICIO REGIONALE UOC

1.2.2 Soggetti coinvolti: ruoli e attori del Processo di Budget

I soggetti coinvolti nel Processo di Budget sono i seguenti:

- Direzione Aziendale;
- Comitato Budget;
- Controllo di gestione;
- Centri di Responsabilità..

1) La **Direzione Aziendale** comprende la Direzione Generale, Sanitaria ed Amministrativa e rappresenta il vertice strategico dal quale prende avvio il processo di programmazione. Essa è responsabile della qualità degli indirizzi di riferimento per la predisposizione del Budget, nonché della tempestività della loro emanazione ed ha un ruolo decisivo nell'impostazione dell'intero processo.

Nell'ambito del Processo di Budget, la Direzione Aziendale:

- insedia formalmente il Comitato Budget con atto deliberativo;
- traduce in obiettivi aziendali gli indirizzi di politica sanitaria ed economica regionale e quelli della pianificazione strategica aziendale, attraverso la definizione delle linee di programmazione;
- formula pareri e osservazioni sui contenuti del Budget Aziendale, del Bilancio di Previsione e sugli esiti del processo di confronto tra l'Azienda e la Regione;
- analizza e formula pareri rispetto ai documenti di programmazione che vengono posti alla sua attenzione durante le diverse fasi del Processo di Budget;
- approva i Budget dei Centri di Responsabilità, il Budget Aziendale complessivo e il Bilancio di Previsione;
- approva variazioni ai Budget dei Centri di Responsabilità eventualmente necessarie in corso d'esercizio;
- informa il Collegio di Direzione relativamente agli aspetti di Governo Clinico legati agli obiettivi di programmazione annuale.

Il Direttore
della Direzione Aziendale


2) Il **Comitato di Budget** è così composto:

- Direttore Amministrativo con funzioni di Coordinatore
- Direttore Sanitario
- Un Direttore del Dipartimento
- Direttore del Controllo di Gestione
- Direttore della Gestione economico finanziaria
- Direttore SOVIZU
- Segretario individuato dal Coordinatore a supporto dell'istruttoria

Nell'ambito del Processo di Budget il Comitato di Budget svolge attività di supporto alla Direzione Aziendale nelle fasi di Programmazione Annuale, nelle diverse fasi del Processo di Budget, dell'istruttoria della valutazione e propone, attraverso il Coordinatore, il Calendario di negoziazione; si avvale dei responsabili delle verifiche e dei processi.

Negozia gli obiettivi con i Direttori di Dipartimento ed a seguito di tale negoziazione propone i medesimi al Direttore Generale che li assegna formalmente.

La partecipazione al Comitato di Budget resta aperta all'Organo Direzionale di vertice ogniqualvolta, lo stesso, lo ritenga opportuno.

3) Il **Controllo di Gestione** prende parte attiva nel Processo di Budget del quale cura l'intera istruttoria, divenendo anche elemento di collegamento tra gli attori del processo.

Nell'ambito del Processo di Budget, il Controllo di Gestione:

- supporta l'elaborazione e/o coordinamento dei singoli prospetti che compongono la struttura contabile dei Budget;
- supporta il monitoraggio del processo di formazione del Budget Aziendale;
- a seguito della definizione degli indirizzi annuali di Budget da parte della Direzione Aziendale, la supporta nella implementazione dei medesimi;
- supporta la Direzione Aziendale nella formulazione delle proposte di obiettivi, da parte della Direzione medesima, per singolo Centro di Responsabilità e li formalizza attraverso la predisposizione delle Schede Obiettivi;
- supporta la Direzione Aziendale nelle attività di monitoraggio, analisi e valutazione sul raggiungimento degli obiettivi economici;
- supporta la Direzione Aziendale nella formulazione di modifiche e variazioni al Budget eventualmente necessarie in corso d'esercizio;

➤ si interfaccia con l'Organismo Indipendente di Valutazione per la parte di sua competenza.

4) I Centri di Responsabilità individuati nei dipartimenti, nelle UOC e UOSD rappresentano le strutture Aziendali con titolarità di Budget e sono direttamente responsabili rispetto ai risultati raggiunti ed alle risorse impiegate. Essi costituiscono articolazioni organizzative, generalmente di tipo complesso, con assegnazione di Budget.

I Centri di Responsabilità partecipano al processo di Budget tramite i Direttori dei Dipartimenti con i quali negoziano si confrontano sulle attività di seguito riportate:

- negoziare gli obiettivi proposti dal Comitato di Budget;
- proporre obiettivi ad integrazione di quelli proposti dal Comitato Budget;
- formulare commenti e pareri sul proprio Budget;
- richiedere una negoziazione ulteriore con il Direttore del Dipartimento qualora dissentano dagli esiti del primo incontro;
- elaborare proposte, pareri e critiche in riferimento agli obiettivi assegnati, direttamente al Direttore di Dipartimento.

1.3 FASI DEL PROCESSO DI BUDGET

1.3.1 Fasi e Tempi del Processo di Budget

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.

Secondo quanto previsto dal Decreto del Commissario ad Acta della Regione Campania n.14/2009 "Implementazione dei corretti procedimenti contabili e gestionali sia a livello aziendale che regionale", dal Decreto del Commissario ad Acta della Regione Campania n. 60/2011 "Implementazione dei corretti procedimenti contabili e gestionali sia a livello aziendale che regionale — Ciclo planning, budget e reporting", il Processo di Budget si articola in più fasi, la cui istruttoria viene seguita dal Comitato di Budget:

Il Direttore UOC
dott. Tommaso GUEGLIA

Fase 1 - Determinazione degli indirizzi programmatici e trasmissione ai Centri di Responsabilità (entro il 30 settembre anno n')

L'obiettivo di questa fase è quello di formalizzare il quadro di riferimento per la predisposizione del Budget Aziendale in relazione agli obiettivi aziendali.

Gli obiettivi aziendali, sono sviluppati dalla Direzione Aziendale con il supporto del Comitato di Budget, e negoziati con i vari responsabili al fine di assegnare i medesimi ai vari Centri di Responsabilità.

Ai Centri di Responsabilità viene trasmessa una Scheda proposte Obiettivi strutturata in modo da poter rendere noti i macro obiettivi aziendali previsti e poter rilevare le proposte di obiettivi specifici da parte del Centro di Responsabilità tramite il Direttore di Dipartimento, le azioni da realizzare per poter raggiungere l'obiettivo proposto, le UOC e UOSD coinvolte ed il responsabile del raggiungimento dell'obiettivo.

Fase 2 - Elaborazione delle Schede di Budget e Schede Obiettivi- (entro il 30 settembre anno n)

Il processo di definizione del budget aziendale si sviluppa secondo una logica interattiva, segue cioè un flusso di comunicazioni che parte dagli organi di direzione in ordine all'assegnazione degli obiettivi da raggiungere e delle attività da realizzare da ciascun Centro di Responsabilità ed è da questi tradotta in fabbisogni dei fattori produttivi direttamente riconducibili ai Centri di Responsabilità.

Il Comitato di Budget analizza gli obiettivi e gli indirizzi di programmazione annuali trasmessi dalla Direzione Aziendale e sulla base di queste indicazioni definisce i prospetti contabili (schede di budget) e le schede obiettivi per ogni Centro di Responsabilità e per il tramite dei Direttori di Dipartimento li trasmette a tutti i Direttori/Responsabili di UOC e UOSD.

I Direttori/Responsabili, di UOC e UOSD procedono ad eventuali contro proposte e scheda di budget revisionata e le trasmettono al Direttore del Dipartimento, il quale dopo averle analizzate e validate le invia al Comitato di Budget.

Il Comitato di Budget verifica la coerenza dei prospetti contabili revisionati e degli obiettivi proposti dai Direttori di Dipartimento.

Anno n: Anno precedente a quello di riferimento
Anno n+1: Anno a cui si riferiscono gli obiettivi
Anno n+2: Anno successivo a quello di riferimento

Il Direttore
L. B. Tolomeo
D. G. (12/2011)

In caso di esito negativo richiedono a questi ultimi di apportare modifiche ai prospetti proposti. In caso di esito positivo il Comitato di Budget procede alla approvazione e all'invio dello stesso alla Direzione Generale per la firma.

Fase 3 - Assegnazione obiettivi per Centri di Responsabilità (entro il 30 ottobre anno n)

La Scheda di Budget di tipo quantitativo viene accompagnata da una Scheda Obiettivi, la quale definisce le categorie di obiettivi anche in relazione a quanto disposto dalla mission aziendale e per ciascuna di esse vengono predisposti uno o più obiettivi specifici, a ciascuno dei quali è correlato il risultato dell'anno precedente, le azioni da porre in essere, il risultato atteso, il risultato raggiunto, gli strumenti probatori di verifica percentuale di raggiungimento degli obiettivi, il peso dell'obiettivo, il punteggio ed il responsabile della verifica.

Il peso/punteggio dei singoli obiettivi sono differenziati secondo la rilevanza di ciascun obiettivo. In particolare, gli obiettivi vengono ponderati in ragione dei seguenti fattori di valutazione:

- importanza dell'obiettivo nell'ambito della programmazione dell'Azienda;
- grado di complessità tecnica organizzativa;
- rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario;
- innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità

Gli obiettivi concordati in sede di budget saranno trasmessi all'Organismo Indipendente di Valutazione ai fini del monitoraggio del processo.

Fase 4 - Analisi dei dati preliminare agli incontri negoziali e definizione calendario di negoziazione (entro il 30 ottobre anno n)

All'elaborazione delle schede di budget segue una fase di analisi delle stesse, che è preliminare agli incontri negoziali. Tale fase si caratterizza per la interdisciplinarietà in quanto vede la partecipazione attiva di tutti i componenti del Comitato di Budget e, all'occorrenza, dei referenti di uffici con competenze correlate agli obiettivi specifici. (ad esempio UOC Farmacia per obiettivi relativi ai consumi di farmaci e dispositivi). Si tratta di un momento di confronto e di analisi dei dati di costo e di ricavo, di consumo e di produzione, che consente di evidenziare le cause degli stessi e di eventuali scostamenti dall'andamento prevedibile.

Il Direttore UOC
dott. Tommaso Scuderi



Fase 5 - Negoziazione degli obiettivi dopo la preventiva assegnazione da parte della Direzione aziendale (entro il 30 novembre anno n)

Gli obiettivi sono negoziati annualmente tra il Comitato di Budget ed i Direttori di Dipartimento e, quindi, successivamente vengono trasmessi ai Direttori/Responsabili di UOC e UOSD ed a tutto il personale con un processo a cascata.

Fase 6 Approvazione del Budget Aziendale e degli Obiettivi assegnati ai Centri di Responsabilità (entro 31 dicembre anno n)

La Direzione Aziendale approva il Budget Aziendale e gli Obiettivi assegnati ai Centri di Responsabilità e li trasmette per il tramite dei Direttori di Dipartimento ai Centri di responsabilità nonché all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Inoltre, il Budget Aziendale definitivo viene inviato dalla Direzione Aziendale e all' UOC Gestione Risorse Economico - Finanziarie per la predisposizione del bilancio di previsione. Quest'ultimo predispone il bilancio pluriennale di previsione, il piano pluriennale degli investimenti e il budget finanziario, dopodiché inserisce i valori del bilancio di previsione e convalida gli impegni di spesa per le singole voci del piano dei conti nel sistema informativo, emettendo in automatico un codice di autorizzazione per singolo impegno di spesa.

Fase 7 - Monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi (entro il 30 aprile, 30 luglio e 31 ottobre dell'anno n-1)

Al fine di favorire il raggiungimento degli obiettivi di budget, trimestralmente, compatibilmente con le adeguate risorse umane e tecnologiche all'uopo individuate, il Controllo di Gestione procede all'analisi dei dati gestionali e alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi. Le risultanze delle analisi confluiscono in un report gestionale (Scheda monitoraggio Obiettivi) trasmesso ai Centri di Responsabilità, allo scopo di rendere noti eventuali scostamenti e per consentire l'adozione di eventuali provvedimenti e azioni correttive da intraprendere.

La Direzione Aziendale sostiene il processo e procede all'eventuale revisione degli obiettivi qualora quanto negoziato, alla luce dei risultati infra-annuali, non sia più effettivamente realizzabile. A tal fine verrà fissato, eventualmente, un incontro tra il Comitato di Budget ed il Direttore di Dipartimento interessato per discutere dei risultati relativi al primo semestre.

Nell'ipotesi in cui, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse verificare una differenza tra risultati

Il Direttore UOC
Luca Tommaso S. S. S.

effettivi ed attesi, dovuta a cause esterne e non governabili dai singoli Responsabili dei Centri di Responsabilità e/o dall'Azienda, si renderà necessario attivare una fase di revisione degli obiettivi.

La modifica degli obiettivi di budget potrà avvenire in alternativa nei seguenti modi:

1. su iniziativa della Direzione Aziendale qualora, nell'ambito delle proprie funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati infrannuali, dovessero rilevarsi differenze significative tra obiettivi e risultati effettivi;
2. su proposta motivata dei Direttori/Responsabili di UOC e UOSD per il tramite dei Direttori di Dipartimento, con comunicazione al Controllo di Gestione, ai fine di attivare il processo di revisione con la Direzione Aziendale tramite il Comitato di Budget.

Fase 8 - Monitoraggio consuntivo del grado di raggiungimento degli obiettivi (entro il 31 maggio dell'anno n+2)

La Scheda di monitoraggio consuntiva relativa all'intero anno di riferimento del budget (anno n+1), riportante la percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Centro di Responsabilità, viene redatta dal Controllo di Gestione sulla base dei dati provenienti dai Responsabili della verifica individuati nella scheda stessa e trasmessa alla Direzione Aziendale e all'Organismo Indipendente di Valutazione per le sue eventuali considerazioni.

Il Comitato di Budget trasmette la Scheda di monitoraggio consuntiva al Responsabile del Centro di Responsabilità indicando il termine entro il quale è possibile trasmettere controdeduzioni.

Eventuali controdeduzioni vengono esaminate dal Comitato di Budget e dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Quest'ultimo, valida la regolarità del processo di valutazione e se lo ritiene può suggerire al Comitato di Budget con nota scritta e motivata di rivedere le percentuali assegnate.

All'esito dell'esame da parte del Comitato di Budget viene determinata la percentuale totale di raggiungimento degli obiettivi del Centro di Responsabilità che rappresenta per la valutazione della performance organizzativa del personale afferente al Centro di Responsabilità. Tale valutazione viene riportata nell'atto dispositivo del Direttore Generale per i successivi adempimenti amministrativi contabili.

Il Direttore
della Direzione
03/05/2010



A seguito dell'approvazione delle Schede di monitoraggio consuntive (Allegato 1) e delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi ivi indicate, le schede vengono trasmesse con nota circolare a firma del Direttore Generale per il tramite dei Direttori di Dipartimento ai Centri di Responsabilità e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'implementazione delle diverse fasi del Processo di Budget è subordinata all'evoluzione dei sistemi informativi aziendali, in particolare della Contabilità Analitica, del Controllo di gestione e loro adeguamento alle variazioni della struttura organizzativa previste dalla normativa regionale e nazionale.

L'implementazione della Contabilità Analitica e la coerenza con la contabilità economico patrimoniale sono di competenza del GFE', mentre la tenuta dei centri di costo, la veicolazione dell'alimentazione dei flussi degli stessi sono a carico del controllo di gestione.

Il Direttore UOC
dott. Tommaso GUEGLIA

1.3.2 Metodologia monitoraggio raggiungimento obiettivi e scheda monitoraggio obiettivi

La Scheda monitoraggio obiettivi impiegata per determinare, sia in itinere che al termine dell'anno di riferimento del budget (anno n+1), la percentuale di raggiungimento degli obiettivi è costruita in modo da integrare le informazioni già inserite nella Scheda Obiettivi con quelle relative a:

- risultato realizzato nel periodo di riferimento
- % di raggiungimento del singolo obiettivo punteggio

Il raggiungimento degli obiettivi e, quindi, la performance viene determinata proporzionalmente alla complessità (peso) degli obiettivi assegnati, secondo la seguente metodologia:

- risultato realizzato nel periodo di riferimento
- determinazione della percentuale di raggiungimento di ogni singolo obiettivo rispetto al risultato prefissato;
- determinazione del punteggio realizzato rispetto al peso assegnato ad ogni obiettivo = (% raggiungimento obiettivo * peso singolo obiettivo). Il punteggio può essere espresso in termini percentuali;
- determinazione della percentuale di raggiungimento totale degli obiettivi = sommatoria dei punteggi realizzati in relazione ad ogni obiettivo.

Per i consumi di farmaci e dispositivi la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo viene determinata combinando i seguenti parametri:

- importo speso nel corso dell'anno oggetto di valutazione;
- volumi di attività e peso/complessità delle attività realizzate nell'anno oggetto di valutazione.

Il Direttore UOC
dot. Tommaso GUEGLIA

2. DAL BUDGET AL SISTEMA PREMIANTE

La Valutazione delle Performance costituisce un'attività fondamentale della moderna gestione delle risorse umane e si caratterizza sempre come uno strumento di valorizzazione delle persone appartenenti all'Azienda, oltre che di analisi e verifica delle prestazioni. In presenza di scenari legati non solo ai livelli di produttività, ma anche alla qualità dell'attività diviene determinante la capacità di stimolare lo specifico apporto del singolo.

il ciclo di gestione della *performance* è articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (target) e dei rispettivi indicatori e pesi;
- 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 *dellaperfbrinance*, 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 sistema di valutazione nel suo complesso è orientato al miglioramento delle prestazioni nei confronti degli utenti, nonché delle competenze professionali di ogni operatore. La valutazione, effettuata dal responsabile preposto, riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato e le competenze dimostrate dalla persona valutata.

La verifica dei risultati ottenuti costituisce, inoltre, un ritorno significativo per il dipendente sul livello quali - quantitativo dell'attività svolta, in modo da poter soddisfare meglio le aspettative future.

Il Sistema di Valutazione ed il connesso Sistema Premiante assume, pertanto, una valenza di sostegno ai processi di miglioramento dei singoli individui, dei gruppi e delle politiche di sviluppo dell'Azienda.

Il Direttore
dell'Amministrazione



ALLEGATO

Tabella 1. Fasi e tempi del Processo di Budget

FASI E TUNUPI DEL PROCESSO DI BUDGET				
fase 1	fase 2	fase 3	fase 4	fase 5
30 settembre anno n	30 settembre anno n	30 ottobre anno n	30 ottobre anno n	30 novembre anno n
<i>Determinazione degli indirizzi programmatici e trasmissione ai Centri di Responsabilità</i>	<i>Elaborazione delle Schede di Budget (Budget della Produzione, delle Risorse e dei Consumi) e Budget Operativo Aziendale e predisposizione della determina di adozione</i>	<i>Assegnazione obiettivi e correlati indicatori e target per Centri di Responsabilità</i>	<i>Analisi dei dati preliminare agli incontri negoziali e definizione calendario di negoziazione</i>	<i>Negoziazione degli obiettivi</i>
Fase 6	Fase 7	Fase 8		
31 dicembre anno n	il 30 aprile, 30 luglio e 31 ottobre dell'anno n+1	31 maggio dell'anno n+2		
<i>Approvazione del Budget Aziendale e degli Obiettivi assegnati ai Centri di Responsabilità</i>	<i>Monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi</i>	<i>Monitoraggio consuntivo del grado di raggiungimento degli obiettivi</i>		