



N. del

## DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

dott. Domenico SCIBETTA

Coadiuvato dai Signori:

DIRETTORE AMMINISTRATIVO

dr.ssa Paola Bardasi

DIRETTORE SANITARIO

dr.ssa Patrizia Benini

DIRETTORE DEI SERVIZI SOCIO SANITARI

avv. Daniela Carraro

**Note Trasparenza:** Con la presente deliberazione si approva il Regolamento che disciplina le modalità di attuazione del processo di budget all'interno dell'Azienda ulss 6 Euganea.

**OGGETTO:** Approvazione del Regolamento di Budget dell'Azienda Ulss 6 Euganea.

Il Direttore della Struttura SC Controllo di Gestione - ex16

nelle funzioni di Coordinatore Area Controllo di Gestione Ulss n. 6 "Euganea" riferisce quanto segue:

VISTO il D.Lgs. 30 dicembre 1992 n. 502 e s.m.i. il quale prevede che: "(...)le Usl si costituiscono in Aziende con personalità giuridica pubblica e autonomia imprenditoriale; la loro organizzazione e funzionamento sono disciplinati con atto aziendale di diritto privato(...)"; "Le aziende (...) informano la propria attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità e sono tenute al rispetto del vincolo del bilancio, attraverso l'equilibrio di costi e ricavi (...)"; "(...) è prevista la tenuta di una contabilità analitica per centri di costo che consenta analisi comparative dei costi, dei rendimenti, dei risultati, nonché l'obbligo di rendere pubblici, annualmente i risultati delle proprie analisi dei costi, dei rendimenti e dei risultati per centri di costo e responsabilità".

VISTE le leggi Regionali 14 settembre 1994 n. 55 "Norme sull'assetto programmatico, contabile, gestionale e di controllo dell'Unità Locali Socio-sanitarie e delle Aziende Ospedaliere in attuazione del D.Lgs. 502/92" e n. 56 "Norme e principi per il riordino del Servizio Sanitario Regionale in attuazione del D.Lgs. 502/92".

TENUTO CONTO del D.Lgs 27 ottobre 2009 n. 150 e s.m.i che definisce una nuova disciplina in materia di misurazione e valutazione dei dipendenti intervenendo in materia di

contrattazione collettiva, di valutazione delle strutture, di valorizzazione del merito, di promozione delle pari opportunità, di dirigenza pubblica.

CONSIDERATA la DGRV n. 140 del 16 febbraio 2016 e il suo allegato documento denominato “Linee guida relative alla costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuite agli Organismi Indipendenti di Valutazione del Servizio Sanitario Regionale”.

VISTA la Legge Regionale del 25 ottobre 2016, n. 19 concernente l’ “Istituzione dell’Ente di governance della sanità regionale veneta denominato “Azienda per il governo della sanità della Regione del Veneto – Azienda Zero”. Disposizioni per la individuazione dei nuovi ambiti territoriali delle Aziende Ulss” dalla quale risultano accorpate le tre Aziende Sanitarie ex Ulss 15, ex Ulss 16 ed ex Ulss 17 nell’Azienda Ulss 6 Euganea.

CONSIDERATO che si rende necessario regolamentare le modalità di attuazione, all’interno della nuova Azienda Ulss 6 Euganea, del Processo di Budget quale strumento che consente di pervenire ad una precisa ed articolata allocazione delle risorse disponibili, ad effettuare scelte di carattere operativo in relazione al grado di utilizzo della capacità produttiva disponibile, ai livelli di impiego delle risorse, al coordinamento delle differenti unità organizzative.

VISTO il parere positivo del Collegio di Direzione nella seduta del 15.11.2017.

Tutto ciò premesso

#### II DIRETTORE GENERALE

Dato atto che l’UOC Controllo di gestione ex Ulss 16 ha attestato l’avvenuta regolare istruttoria della pratica anche in ordine alla compatibilità con la vigente legislazione statale e regionale;

Coadiuvato dai Direttori Amministrativo, Sanitario e dei Servizi Socio Sanitari, che ai sensi dell’art. 3 del D.Lgs. 502/92 e s.m.i., esprimono parere favorevole per quanto di rispettiva competenza;

In base ai poteri conferitegli dal D.P.G.R. n. 73 del 22/6/2016, confermato dal D.P.G.R. n. 161 del 30/12/2016;

#### DELIBERA

Per le motivazioni di cui alle premesse, che formano parte integrante e sostanziale del presente atto,

1. di approvare, per le motivazioni espresse nella premessa, il Regolamento di Budget dell’Azienda Ulss 6 Euganea, allegato alla presente deliberazione quale parte integrante e sostanziale;
2. di stabilire che il Regolamento abbia decorrenza dalla data di pubblicazione della presente deliberazione, essendo applicazione di normativa già vigente;
3. di pubblicare il presente Regolamento sul sito istituzionale aziendale ai fini di darne la massima diffusione.

**Il Direttore Generale  
dott. Domenico Scibetta**

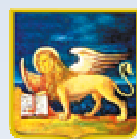
Direttore Amministrativo  
dr.ssa Paola Bardasi

Direttore Sanitario  
dr.ssa Patrizia Benini

Direttore dei Servizi Socio Sanitari  
avv. Daniela Carraro

# REGOLAMENTO DI BUDGET

REGIONE DEL VENETO



ULSS6  
EUGANEA

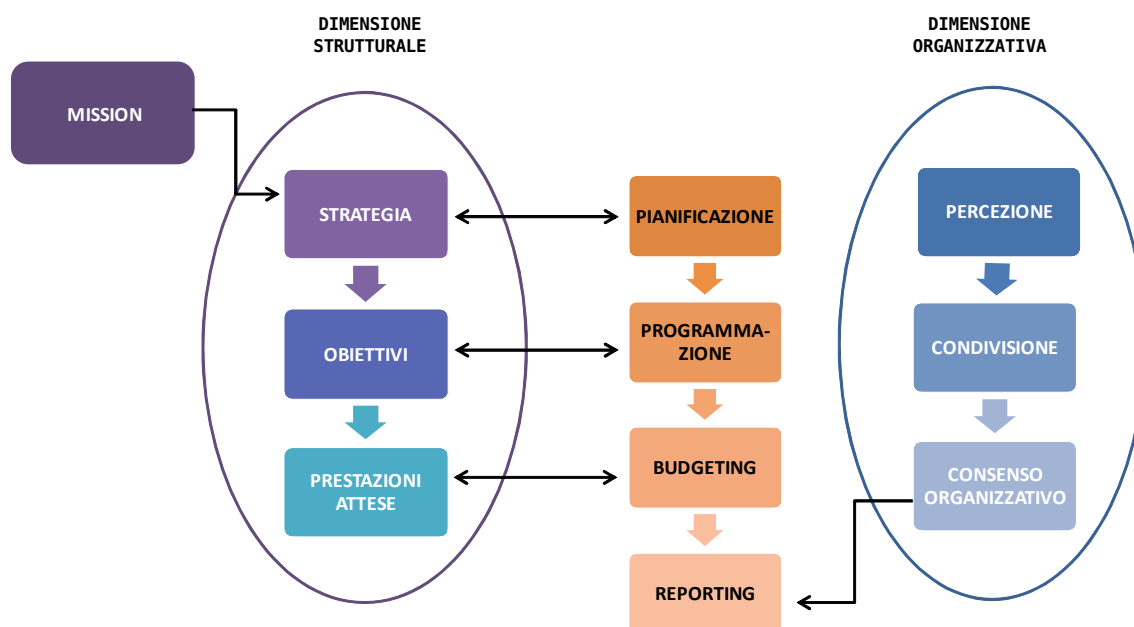


**Sommario**

<b>Introduzione</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPO 1 - IL REGOLAMENTO DI BUDGET</b> .....	<b>4</b>
Art.1 - Finalità del Regolamento .....	4
Art.2 - Riferimenti normativi.....	4
<b>CAPO 2 IL PROCESSO DI BUDGET</b> .....	<b>6</b>
Art.3 - Il Processo di Budget.....	6
Art.4 - La tipologia degli obiettivi di budget .....	7
Art.5 - La struttura della scheda di budget .....	8
Art.6 - Gli Attori coinvolti .....	9
Art.6.1 – La Direzione Strategica .....	9
Art.6.2 – Il Comitato di Budget .....	10
Art. 6.3 – Il Comitato di negoziazione .....	11
Art. 6.4 – L’UOC Controllo di Gestione.....	12
Art.6.5 – Le Unità di Budget.....	13
<b>CAPO 3 LE FASI DEL PROCESSO: BUDGET, MONITORAGGIO E REPORTING, MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b> .....	<b>14</b>
Art.7 – Le Fasi del Processo: budget, monitoraggio e reporting, misurazione e valutazione .....	14
Art.7.1 - Programmazione .....	15
Art.7.2 - Presentazione .....	15
Art.7.3 - Negoziazione.....	15
Art.7.4 - Valutazione e approvazione definitiva schede di budget.....	15
Art.7.5 - Chiusura del processo di budget.....	16
<b>CAPO 4 IL SISTEMA DI MONITORAGGIO E REPORTING, MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....</b>	<b>17</b>
Art.8 - Il Sistema di Monitoraggio e Reporting .....	17
Art.9 - Il Sistema di Misurazione e Valutazione .....	17
Art. 9.1 – I Soggetti Valutatori.....	18
Art.9.2 – L’Organismo Indipendente di Valutazione .....	18
Art.9.3 - Il Processo di Budget e il Sistema di Misurazione e Valutazione .....	19
<b>CAPO 5 DISPOSIZIONI FINALI.....</b>	<b>20</b>
Art.10 - Disposizioni relative alla mancata condivisione della Scheda di Budget.....	20
Art.11 - Disposizioni relative alla rinegoziazione degli obiettivi.....	20

## Introduzione

Il processo di Budget si inserisce nell'ambito del più ampio modello di pianificazione, programmazione e controllo la cui articolazione può essere rappresentata nel modo di seguito indicato:



Attraverso il processo di budgeting è possibile definire obiettivi di carattere operativo che costituiscono una sorta di tappe intermedie, da raggiungere nel breve periodo (anno), rispetto ai programmi di azione formulati in precedenza; tali obiettivi rappresentano la base utilizzata per la valutazione della performance sia organizzativa che individuale in funzione delle responsabilità attribuite. Il budget è, quindi, un importante strumento operativo per la gestione aziendale ed ha la funzione di definire i livelli di responsabilizzazione e di valutare in maniera oggettiva il conseguimento degli obiettivi assegnati.

## CAPO 1 - IL REGOLAMENTO DI BUDGET

### *Art.1 - Finalità del Regolamento*

Il presente Regolamento disciplina le modalità di attuazione del Processo di Budget all'interno dell'Azienda Ulss 6 *Euganea* con l'obiettivo di:

- ❖ garantire la continuità del Processo di Budget;
- ❖ garantire annualmente l'applicazione operativa degli obiettivi strategici definiti con il Piano triennale della Performance;
- ❖ dare attuazione al Documento di Direttive quale strumento di programmazione annuale;
- ❖ garantire la diffusione della cultura del Budget come strumento di responsabilizzazione e gestione manageriale delle attività;
- ❖ fornire alla Direzione Strategica un utile ed efficace strumento di programmazione e controllo delle attività;
- ❖ fornire alla Direzione Strategica uno strumento di supporto per l'erogazione della retribuzione di risultato;
- ❖ agevolare l'integrazione tra le attività di programmazione, di predisposizione del Bilancio di Previsione e del Processo di Budget;
- ❖ garantire la condivisione degli obiettivi con ciascun Responsabile di Struttura, Unità Operativa, Servizio.

### *Art.2 - Riferimenti normativi*

Di seguito si richiamano i principali riferimenti normativi che costituiscono fonte principale del presente regolamento:

- ❖ D.Lgs. 30 dicembre 1992 n. 502 e s.m.i. : "...le Usl si costituiscono in Aziende con personalità giuridica pubblica e autonomia imprenditoriale; la loro organizzazione e funzionamento sono disciplinati con atto aziendale di diritto privato....". "Le aziende....informano la propria attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità e sono tenute al rispetto del vincolo del bilancio, attraverso l'equilibrio di costi e ricavi...". "è prevista la tenuta di una contabilità analitica per centri di costo che consenta analisi comparative dei costi, dei rendimenti, dei risultati, nonché l'obbligo di rendere pubblici, annualmente i risultati delle proprie analisi dei costi, dei rendimenti e dei risultati per centri di costo e responsabilità;
- ❖ D.Lgs 3 febbraio 1993 n. 29 e s.m.i.: "...i dirigenti generali adottano misure organizzative idonee a consentire la rilevazione e l'analisi dei costi e dei rendimenti dell'attività amministrativa della gestione....";



- ❖ L.R. 14 settembre 1994 n. 55 “Norme sull’assetto programmatorio, contabile, gestionale e di controllo delle Unità Locali Socio-Sanitarie e delle Aziende Ospedaliere in attuazione del D.Lgs. n.502/92”;
- ❖ L.R. 14 settembre 1994 n. 56 “Norme e principi per il riordino del Servizio Sanitario regionale in attuazione del D. Lgs. n.502/92”;
- ❖ D.Lgs 27 ottobre 2009 n. 150 e s.m.i che definisce una nuova disciplina in materia di misurazione e valutazione dei dipendenti intervenendo in materia di contrattazione collettiva, di valutazione delle strutture, di valorizzazione del merito, di promozione delle pari opportunità, di dirigenza pubblica.
- ❖ DGRV n. 140 del 16 febbraio 2016 e il suo allegato documento denominato “Linee guida relative alla costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuite agli Organismi Indipendenti di Valutazione del Servizio Sanitario Regionale”;
- ❖ L.R. 25 ottobre 2016 n.19 di riforma del SSR;
- ❖ Piano Socio Sanitario Regionale vigente (L.R. 29 giugno 2012 n.23 e ss.mm.ii.);
- ❖ Delibera di Giunta con la quale la Regione Veneto annualmente assegna gli obiettivi di salute e funzionamento dei servizi per le Aziende ed Istituti del Servizio Sanitario Regionale;
- ❖ Delibere e Decreti con i quali la Regione Veneto fissa annualmente i limiti di costo per le Aziende ed Istituti del Servizio Sanitario Regionale.
- ❖ DGRV n. n. 1306 del 16 agosto 2017 ad oggetto: “Linee guida per la predisposizione da parte delle Aziende ed Enti del SSR del nuovo atto aziendale, per l’approvazione della dotazione di strutture nell’area non ospedaliera, per l’organizzazione del Distretto, per l’organizzazione del Dipartimento Prevenzione, per l’organizzazione del Dipartimento di Salute Mentale. Dgr n. 30/CR del 6 aprile 2017 (art. 26 comma 7, art. 27 della L.R. 25 ottobre 2016, n. 19)”

## CAPO 2 IL PROCESSO DI BUDGET

### *Art.3 - Il Processo di Budget*

Il Processo di Budget è l'insieme delle attività propedeutiche alla formalizzazione degli obiettivi specifici di carattere operativo, ai fini dell'attuazione delle scelte della programmazione aziendale ed all'assegnazione delle risorse per il conseguimento degli stessi nell'arco temporale previsto.

Grazie al processo di budget si procede ad una precisa ed articolata assegnazione degli obiettivi alle unità produttive e allocazione delle risorse disponibili; vengono operate scelte di carattere operativo in relazione al grado di utilizzo della capacità produttiva disponibile, ai livelli di impiego delle risorse, al coordinamento delle differenti unità organizzative; si procede a valutare la fattibilità economica, finanziaria e tecnica dei programmi di azione in precedenza delineati.

Lo svolgimento del Processo di Budget consente di:

- ❖ esplicitare ulteriormente gli obiettivi strategici contenuti nel Piano Triennale della Performance e, attraverso il Documento di Direttive, tradurli in obiettivi operativi;
- ❖ definire in termini quantitativi gli obiettivi per la gestione operativa, al fine di permetterne l'effettiva misurabilità e le conseguenti attività di controllo ed analisi della gestione aziendale;
- ❖ responsabilizzare e motivare, attraverso la declinazione di programmi e obiettivi attribuiti secondo la struttura delle responsabilità aziendali, l'organizzazione e le sue varie articolazioni, in modo da porre in essere azioni e comportamenti coerenti al raggiungimento degli obiettivi stabiliti e, quindi, alla realizzazione delle strategie e dei programmi aziendali;
- ❖ realizzare un efficace coordinamento tra le differenti unità organizzative;
- ❖ considerare il budget quale strumento che permette di quantificare gli effetti economico-patrimoniali e finanziari delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi attraverso il collegamento delle risorse ai risultati da conseguire distinti per Centri di Responsabilità e aggregazioni degli stessi (Dipartimenti);
- ❖ razionalizzare l'allocazione delle risorse;
- ❖ considerare il budget, mediante la definizione degli obiettivi per i differenti Centri di Responsabilità, non solo come uno strumento a valenza tecnico-contabile, ma anche a valenza organizzativa attraverso l'incentivazione a produrre comportamenti volti al raggiungimento della performance, a sviluppare azioni per la valorizzazione del capitale umano promuovendo il senso di appartenenza all'azienda attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori interessati in un contesto volto a favorire il benessere organizzativo.

Il processo di Budget è caratterizzato dai seguenti aspetti:

- ❖ coinvolge l'Azienda nella sua interezza;

- ❖ ha una logica il più possibile rivolta alla condivisione, pur in presenza di uno scenario caratterizzato dall'identificazione e fissazione di obiettivi a un livello gerarchico superiore centrale;
- ❖ definisce obiettivi riferiti ad un periodo di tempo breve e specificato (anno).

#### **Art.4 - La tipologia degli obiettivi di budget**

Uno degli elementi che caratterizza in modo netto un Modello di Programmazione è costituito dal sistema degli obiettivi di Budget, inteso in termini di tipologia di obiettivi previsti, struttura, caratteristiche generali e modalità di collegamento con il Sistema Premiante Aziendale.

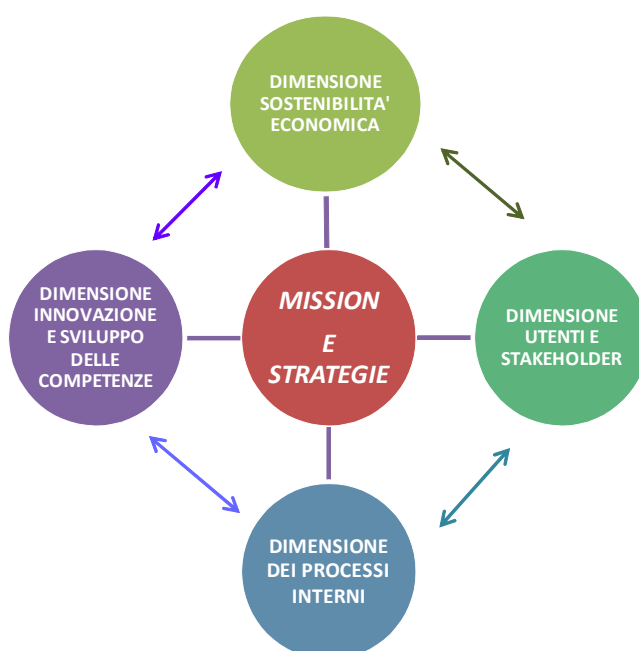
Gli obiettivi di Budget sono:

- ❖ formulati sulla base del Documento di Direttive;
- ❖ coerenti rispetto ai bisogni degli assistiti, alle finalità istituzionali e alle scelte strategiche aziendali;
- ❖ espressi in termini di risultati da conseguire e di risorse correlate;
- ❖ espressi sia in termini di volume, ma anche di complessità e rappresentati attraverso indicatori prevalentemente di carattere quantitativo;
- ❖ quantificabili e misurabili in modo oggettivo attraverso l'utilizzo di indicatori che devono essere :
  - ✓ comprensibili (chiari, contestualizzati, concreti);
  - ✓ confrontabili (comparabili nel tempo rispetto alla stessa organizzazione e/o attività standard);
  - ✓ misurabili nei sistemi informativi aziendali rispetto all'arco temporale di riferimento;
  - ✓ affidabili (capaci di rappresentare e misurare un fenomeno);
  - ✓ attribuibili ad uno specifico oggetto di calcolo.
- ❖ chiari, pertinenti, sfidanti, ma realisticamente raggiungibili al fine della correlazione alla retribuzione di risultato e, più in generale, al Sistema Premiante Aziendale;
- ❖ classificabili secondo le dimensioni proprie della Balanced Score Card;
- ❖ negoziabili nel contenuto, ma per loro natura vincolanti per i Titolari di Budget;
- ❖ condivisi con i Responsabili di Budget attraverso l'invio delle schede in una fase antecedente la negoziazione.

### Art.5 - La struttura della scheda di budget

La scheda di Budget costituisce lo strumento operativo di supporto nella quale sono esplicitati gli obiettivi che si intendono perseguire e le risorse a disposizione.

La scheda è articolata secondo le classiche prospettive della Balanced Score Card (scheda di valutazione bilanciata) quale modello di misurazione e valutazione delle performance e strumento con il quale si prosegue nel percorso caratterizzato dall'integrazione degli obiettivi regionali con quelli aziendali, sia trasversali, che specifici. Le quattro prospettive rappresentano, quindi, uno strumento per tradurre la strategia in azione in modo più immediato per l'organizzazione attraverso un sistema di rapporti di causa-effetto.



Gli obiettivi da perseguire vengono declinati distinguendo le dimensioni come di seguito indicate:

1. **Sostenibilità Economica:** in tale dimensione gli obiettivi sono essenzialmente rappresentati dal rispetto del budget relativo a fattori produttivi dominabili tenendo a riferimento i limiti definiti a livello regionale. Il quadro di dettaglio delle risorse assegnate costituisce un allegato della scheda di budget.
2. **Utenti e Stakeholder:** in tale dimensione vengono riepilogati gli obiettivi volti al miglioramento delle risposte ai bisogni dell'utenza nonché del livello di fruibilità dei servizi offerti. Gli obiettivi, le azioni, i risultati attesi e gli indicatori di riferimento, oltre al peso assegnato, sono inseriti nell'allegato di dettaglio alla scheda di budget.
3. **Processi interni:** sono riassunti gli obiettivi il cui risultato atteso influisce su modifiche strutturali, di processo e organizzazione al fine di accrescere l'efficienza delle attività in stretta connessione con l'efficacia e la qualità delle stesse. Sarà data attenzione al

mantenimento e sviluppo di strumenti idonei al miglioramento dei rapporti di collaborazione e di scambio interni ed esterni all'ospedale favorendo processi di integrazione e coordinamento tra unità operative che partecipano, seppur con professionalità differenti, alla realizzazione di un percorso di diagnosi e cura. Gli obiettivi, le azioni, i risultati attesi e gli indicatori di riferimento, oltre al peso assegnato, sono inseriti nell'allegato di dettaglio alla scheda di budget.

4. **Innovazione e Sviluppo delle competenze:** tale prospettiva comprende gli obiettivi volti al miglioramento dell'organizzazione del personale e della formazione su temi specifici e sul capitale informativo. Sono ricompresi obiettivi di gestione del personale dettati in modo imprescindibile da vincoli previsti sia a livello nazionale che regionale.

Gli obiettivi, le azioni, i risultati attesi e gli indicatori di riferimento, oltre al peso assegnato, saranno oggetto di apposito allegato di dettaglio alla scheda di budget.

#### **Art.6 - Gli Attori coinvolti**

Il Processo di Budget prevede il coinvolgimento dei seguenti attori :

- ❖ la Direzione Strategica;
- ❖ il Comitato Budget;
- ❖ il Comitato di Negoziazione;
- ❖ l'U.O.C. Controllo di Gestione;
- ❖ le Unità di Budget.

Per quanto non espressamente ivi previsto e qualora diversamente disciplinato, si rinvia alla normativa regionale vigente concernente gli assetti organizzativi e funzionali delle Aziende Ulss.

#### **Art.6.1 – La Direzione Strategica**

La Direzione Strategica, intesa come organo unitario nell'ambito del quale sono contemplate la Direzione Generale, la Direzione Amministrativa, la Direzione Sanitaria e la Direzione dei Servizi Socio-sanitari, rappresenta il vertice strategico dal quale prende avvio l'intero Processo di Budget.

Nell'ambito di tale Processo, la Direzione Strategica:

- ❖ recepisce gli indirizzi della Regione in merito ai programmi di sviluppo del sistema di offerta dei servizi sanitari e alle risorse economico finanziarie a disposizione dell'Azienda;
- ❖ definisce gli indirizzi di Politica Sanitaria Aziendale e la pianificazione strategica aziendale attraverso gli indirizzi di programmazione, contenuti nel Piano Triennale della Performance;
- ❖ traduce gli obiettivi strategici definiti con il Piano Triennale della Performance in obiettivi operativi, definiti nel Documento di direttive e, successivamente assegnati, ai Titolari di Budget;
- ❖ approva con deliberazione il Regolamento di Budget Aziendale;

- ❖ approva con atto deliberativo le schede di budget negoziate e conferisce mandato all'U.O.C. Controllo di gestione di darne adeguata pubblicità attraverso il sito aziendale;
- ❖ approva e pubblica eventuali rinegoziazioni di budget che dovessero rendersi necessari in corso di esercizio (*REVISIONI ufficiali di BUDGET*).

#### **Art.6.2 – Il Comitato di Budget**

Il Comitato di Budget rappresenta l'organo dedicato alla gestione del Budget, rispetto al quale esercita le attività di direzione dell'intero processo. Il Comitato di Budget, presieduto dal Direttore Generale, è composto dalle seguenti figure:

- ❖ Direttore Sanitario;
- ❖ Direttore Amministrativo;
- ❖ Direttore Servizi Socio-sanitari;
- ❖ Direttore della funzione ospedaliera;
- ❖ Direttore della funzione territoriale;
- ❖ Direttore Dipartimento di Prevenzione;
- ❖ Responsabile dell'UOC Controllo di Gestione o suo delegato;
- ❖ Responsabile UOC Direzione delle Professioni Sanitarie.

Partecipano, inoltre, alle riunioni del Comitato di Budget, quale riferimento tecnico e di supporto:

- ❖ l'U.O.C. Farmacia per quanto riguarda il supporto nella definizione di obiettivi relativi al consumo di materiale sanitario e all'appropriatezza circa l'utilizzo dello stesso;
- ❖ l'U.O.C. Gestione risorse umane per quanto riguarda il supporto nella definizione di obiettivi relativi al Personale;
- ❖ l'U.O.C. Provveditorato, economato e gestione della logistica per quanto riguarda il supporto nella definizione di obiettivi relativi agli acquisti;
- ❖ l'U.O.C. Servizi tecnici e patrimoniali per il supporto nell'individuazione dei fabbisogni e nell'elaborazione dei programmi di investimento;
- ❖ l'U.O.S. Sistemi Informativi per quanto riguarda il supporto nella definizione di obiettivi concernenti l'area IT;
- ❖ altre Unità Operative che il Comitato di Budget ritenga opportuno coinvolgere nel processo di definizione degli obiettivi.

La partecipazione di tali Strutture è stabilita e coordinata nei tempi e secondo modalità fissate di volta in volta dal Comitato di Budget.

Il Comitato Budget svolge le seguenti funzioni:

- ❖ definisce sulla base dei documenti di programmazione, sia interni (Piano Triennale della Performance, Documento di Directive) che esterni (atti di programmazione regionale), la declinazione degli obiettivi nelle singole schede dei Titolari di Budget;
- ❖ definisce la pesatura delle dimensioni nelle quali è articolata la scheda di cui all'art.5 in funzione del differente grado di rilevanza eventualmente esistente tra le stesse;
- ❖ definisce, all'interno della singola dimensione di cui sopra, la pesatura dei singoli obiettivi assegnati in funzione del differente grado di rilevanza eventualmente esistente tra gli stessi;
- ❖ conferisce mandato all'UOC Controllo di Gestione di provvedere all'allocazione nelle singole schede di budget degli obiettivi individuati.

### **Art. 6.3 – Il Comitato di negoziazione**

Il Comitato di negoziazione è composto dalle seguenti figure:

- ❖ Direttore di Area di riferimento, eventualmente coadiuvato dagli altri Direttori di Area co-interessati;
- ❖ Direttore della funzione ospedaliera e il Direttore medico del Presidio interessato;
- ❖ Direttore della funzione territoriale e il Direttore di Distretto interessato;
- ❖ Direttore Dipartimento di Prevenzione;
- ❖ Responsabile dell'UOC Controllo di Gestione o suo delegato;
- ❖ Responsabile UOC Direzione delle Professioni Sanitarie o suo delegato.

Partecipano, inoltre, quale riferimento tecnico e di supporto:

- ❖ l'U.O.C. Farmacia per quanto riguarda il supporto nella definizione di obiettivi relativi al consumo di materiale sanitario e all'appropriatezza circa l'utilizzo dello stesso;
- ❖ l'U.O.C. Gestione risorse umane per quanto riguarda il supporto nella definizione di obiettivi relativi al Personale;
- ❖ l'U.O.C. Provveditorato, economato e gestione della logistica per quanto riguarda il supporto nella definizione di obiettivi relativi agli acquisti;
- ❖ l'U.O.C. Servizi tecnici e patrimoniali per il supporto nell'individuazione dei fabbisogni e nell'elaborazione dei programmi di investimento;
- ❖ l'U.O.S. Sistemi Informativi per quanto riguarda il supporto nella definizione di obiettivi concernenti l'area IT;
- ❖ altre Unità Operative che il Comitato di Negoziazione ritenga opportuno coinvolgere nel processo di definizione degli obiettivi.

La partecipazione di tali Strutture è stabilita e coordinata nei tempi e secondo modalità fissate di volta in volta dal Comitato di Negoziazione.

Il Comitato di negoziazione svolge le seguenti funzioni:

- ❖ negozia il budget con i titolari di budget. La negoziazione viene svolta direttamente dal Comitato di negoziazione, composto come sopra descritto;
- ❖ formula le modifiche e le variazioni al budget che si rendessero eventualmente necessarie in corso di esercizio.

#### **Art. 6.4 – L'UOC Controllo di Gestione**

L'U.O.C. Controllo di Gestione rappresenta la struttura tecnica -operativa dell'intero processo di Budget cui viene affidata l'attività di preparazione dei documenti necessari al Budget e il successivo monitoraggio degli obiettivi. Nell'ambito di tale processo, l'U.O.C. Controllo di Gestione:

- ❖ predispone, su mandato della Direzione Strategica, il Piano Triennale della Performance;
- ❖ definisce nel Documento di Direttive i programmi ed obiettivi della gestione operativa discendenti dalle linee di indirizzo e dagli obiettivi strategici contenuti nel Piano Triennale della Performance;
- ❖ predispone, su mandato della Direzione Strategica, tutti i documenti propedeutici all'avvio del Processo di Budget;
- ❖ supporta la Direzione Strategica nella negoziazione di Budget;
- ❖ provvede ad allocare nelle schede di budget gli obiettivi delineati dal Comitato di Budget sulla base dei documenti di programmazione, sia interni (Piano Triennale della Performance, Documento di Direttive) che esterni (atti di programmazione regionale);
- ❖ predispone le Schede di Budget ed eventuali documenti a supporto della negoziazione;
- ❖ predispone il calendario di negoziazione;
- ❖ cura tutte le comunicazioni con i Titolari di Budget;
- ❖ effettua periodicamente il monitoraggio degli obiettivi predisponendo (a cadenza mensile o trimestrale) appositi report di analisi di scostamento, da inviare ai Titolari di Budget e alla Direzione Strategica. Tale reportistica viene integrata per la Direzione Strategica con report (a cadenza trimestrale e a livello aggregato) circa lo stato di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati a livello aziendale secondo i dati disponibili, anche a livello regionale;
- ❖ provvede a fornire i Report necessari ai Valutatori di prima Istanza per l'effettuazione della valutazione degli obiettivi;
- ❖ cura la trasmissione di tutta la documentazione prevista all'Organismo Indipendente di Valutazione;



- ❖ effettua, su richiesta del Valutatore di Prima Istanza, eventuali istruttorie a seguito della mancata condivisione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi ottenuta .

#### **Art.6.5 – Le Unità di Budget**

Il Processo di Budget si applica alle strutture organizzative aziendali che, ai fini della gestione budgetaria, sono definite in termini di Centri di Responsabilità.

Si definisce **Centro di Responsabilità** una unità organizzativa aziendale in cui è possibile individuare e definire responsabilità di tipo organizzativo, gestionale ed economico all'interno dell'Azienda. Ogni Centro di Responsabilità si articola internamente in uno o più centri di costo. Un centro di costo si definisce come un'aggregazione logica di costi, realizzato esclusivamente per ragioni di carattere conoscitivo o contabile e non corrisponde ad alcuna unità organizzativa aziendale. Ad un centro di costo è possibile correlare le risorse consumate con l'insieme delle attività sviluppate dallo stesso in un dato periodo di tempo. Ai fini del processo di budget si considerano Centri di Responsabilità:

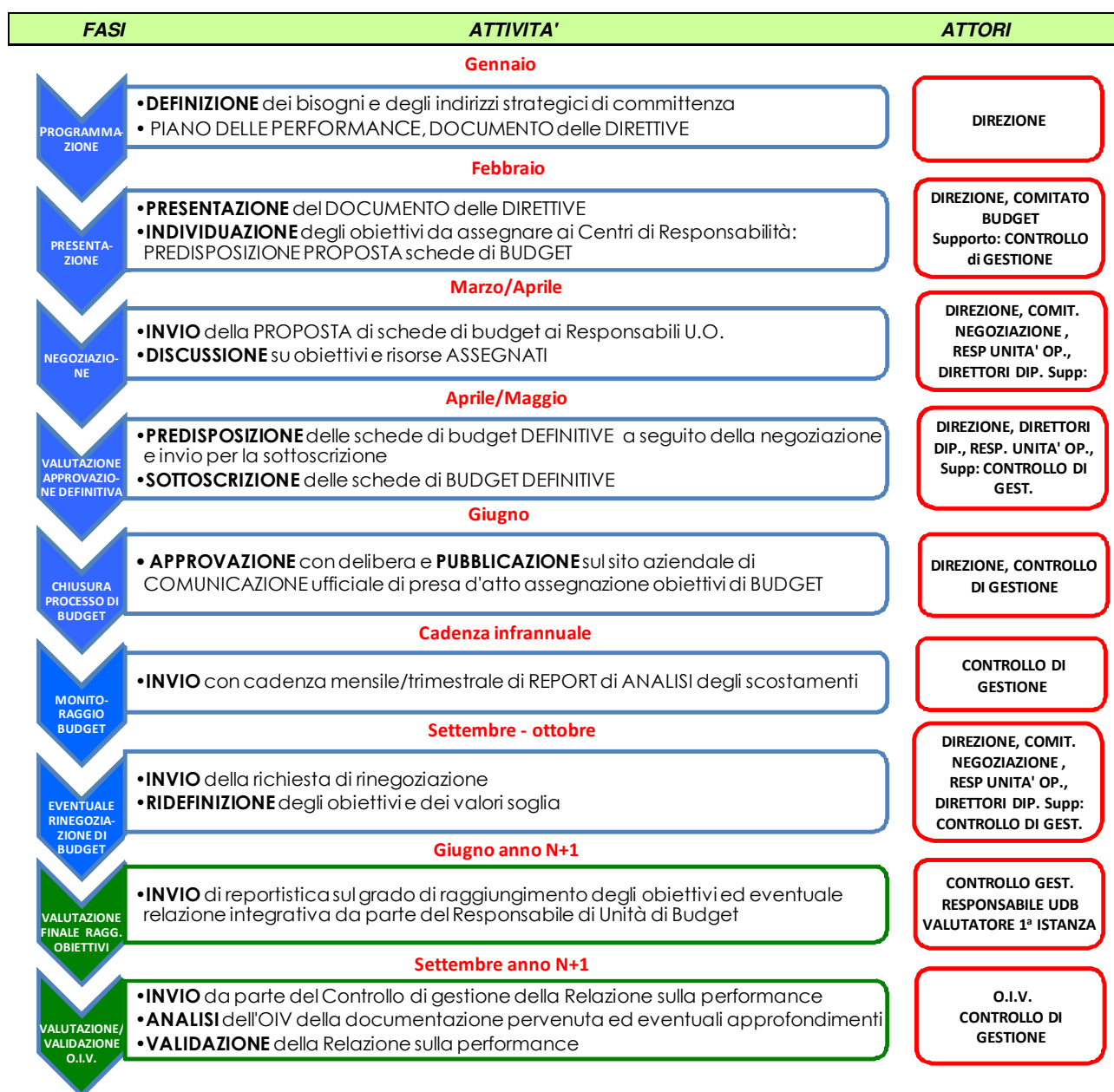
- ❖ le Unità Operative Complesse e quelle semplici a valenza dipartimentale che svolgono attività di carattere sanitario e socio-sanitario finalizzate all'erogazione di prestazioni a carattere diagnostico-terapeutico e riabilitativo
- ❖ le Unità Operative Complesse e quelle semplici a valenza dipartimentale che svolgono attività di carattere amministrativo, contabile e tecnico finalizzate a garantire il corretto svolgimento dei processi di supporto all'erogazione delle prestazioni e dei servizi sanitari;
- ❖ un limitato numero di articolazioni organizzative di tipo semplice (UOS) e Servizi di staff che svolgono attività dirette o di supporto ai processi di erogazione delle prestazioni e dei servizi sanitari e che presentano alcuni requisiti distintivi in termini di:
  - strategicità delle attività svolte;
  - significatività dell'attività erogata e delle risorse gestite.

## CAPO 3 LE FASI DEL PROCESSO: BUDGET, MONITORAGGIO E REPORTING, MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### Art.7 – Le Fasi del Processo: budget, monitoraggio e reporting, misurazione e valutazione

Il processo si inserisce nell'ambito del più ampio modello di pianificazione, programmazione e controllo. Per quanto concerne le fasi di monitoraggio e reporting, misurazione e valutazione si rimanda al Capo "4" e "5" del presente regolamento.

Le fasi in cui si articola il processo sono di seguito rappresentate:



### ***Art.7.1 - Programmazione***

La fase di programmazione è di competenza della Direzione strategica la quale individua gli indirizzi strategici e gli obiettivi aziendali e fornisce indicazioni circa la metodologia del processo di budget. Il documento che emerge dalla fase di programmazione e che costituisce la fase di avvio del processo di budget è il Documento di Direttive attraverso il quale la Direzione strategica formalizza le linee programmatiche contenute nel Piano Triennale della Performance e le esplicita nella definizione degli obiettivi di Budget.

### ***Art.7.2 - Presentazione***

Il Documento delle Direttive viene presentato ai Direttori di struttura (Centro di Responsabilità) al fine di darne massima diffusione. Nel contempo vengono predisposte da parte del Controllo di gestione e su indicazione del Comitato di Budget le schede di cui all'art. 5 del presente regolamento nelle quali sono esplicitati gli obiettivi regionali e quelli individuati nei documenti di programmazione locale e di stretta emanazione aziendale. Le schede compilate vengono inviate ai Direttori di struttura prima della riunione di negoziazione di budget.

### ***Art.7.3 - Negoziazione***

La fase di negoziazione riguarda ogni singola struttura aziendale (Complessa e a valenza dipartimentale) e avviene tra il Comitato di Negoziazione, il Direttore di Dipartimento/Distretto/DMO e le rispettive U.O.C.. Il Controllo di gestione svolge una funzione di supporto per l'intero processo e partecipa a tutte le riunioni e collabora per la formalizzazione degli obiettivi e delle risorse. Gli obiettivi delle Unità Operative Semplici e dei Servizi non Titolari di Budget ed afferenti alle Unità Operative Complesse costituiscono parte integrante della Scheda di Budget della U.O.C..

Il Direttore di Dipartimento strutturale negozia il budget del Dipartimento e delle strutture afferenti allo stesso e risponde del grado di raggiungimento degli obiettivi, congiuntamente ai Responsabili delle Unità di Budget.

I Dirigenti Responsabili delle Unità di Budget, sulla scorta delle linee strategiche individuate dalla Direzione Aziendale e dei correlati obiettivi aziendali specificamente elaborati per ciascuna struttura, dovranno esaminarne i contenuti, dividerne gli scopi e le azioni per il raggiungimento, valutando nel contempo la fattibilità degli stessi.

Resta inteso che i Dirigenti Responsabili delle Unità di Budget devono negoziare gli obiettivi con i Responsabili delle UU.OO.SS. afferenti, secondo un processo interno tracciabile e rendicontabile.

Per quanto non espressamente ivi previsto e qualora diversamente disciplinato, si rinvia alla normativa regionale vigente concernente gli assetti organizzativi e funzionali delle Aziende Ulss.

### ***Art.7.4 - Valutazione e approvazione definitiva schede di budget***

Questa fase si concretizza nella stesura definitiva delle schede di budget da parte del Controllo di gestione e l'invio ai Responsabili delle Unità di Budget (UOC/UOSD) per il completamento delle

stesse con l'indicazione, per singolo obiettivo, delle azioni da intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi. Il Direttore di struttura e il Direttore di Dipartimento/Distretto sottoscrivono la scheda di budget. Le schede sottoscritte sono raccolte dal Controllo di gestione che le fa sottoscrivere al Direttore competente per area. Copia delle schede sottoscritte dalla Direzione viene inviata al Direttore di Struttura e al Direttore di Dipartimento/Distretto.

Per quanto non espressamente ivi previsto e qualora diversamente disciplinato, si rinvia alla normativa regionale vigente concernente gli assetti organizzativi e funzionali delle Aziende Ulss.

***Art.7.5 - Chiusura del processo di budget***

Il processo di budget si conclude con l'adozione della Delibera che prende atto dell'assegnazione degli obiettivi di budget dell'anno declinati alle singole strutture e contiene, in allegato, copia di tutte le schede riassuntive.

## CAPO 4 IL SISTEMA DI MONITORAGGIO E REPORTING, MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### *Art.8 - Il Sistema di Monitoraggio e Reporting*

Lo scopo del sistema di monitoraggio e reporting è quello di realizzare un sistematico confronto tra gli obiettivi prefissati e i risultati conseguiti, individuare le cause cui attribuire eventuali scostamenti e suggerire le opportune azioni correttive da intraprendere.

Ciò appare necessario al fine di:

- ❖ procedere a variazioni del Budget in funzione del manifestarsi di eventi ritenuti rilevanti dal Comitato di Budget;
- ❖ stimolare i Centri di Responsabilità a raggiungere gli obiettivi concordati attraverso la diffusione di un'adeguata informativa inerente l'analisi degli scostamenti e un continuo rapporto di relazione;

L'attività di monitoraggio degli obiettivi viene effettuata dall'UOC Controllo di Gestione periodicamente (a cadenza mensile o trimestrale) predisponendo appositi report di analisi di scostamento da inviare ai Titolari di Budget e alla Direzione Strategica, avvalendosi delle risultanze prodotte dai sistemi informativi aziendali unitamente a quanto presente nel portale regionale dedicato alla verifica circa lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Le risultanze di tale reportistica possono essere oggetto, inoltre, di incontri di monitoraggio infrannuale a livello di singole strutture.

Tale reportistica viene integrata per la Direzione Strategica con report (a cadenza trimestrale e a livello aggregato) circa lo stato di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati dalla Regione all'Azienda secondo i dati disponibili, anche a livello regionale.

Parimenti è prevista la produzione di reportistica infrannuale da inviare ai Titolari di Budget nella quale si evidenzia lo stato di avanzamento circa gli obiettivi presenti nella scheda di budget.

La verifica finale del grado di raggiungimento degli obiettivi consiste nella valutazione dello scostamento tra i dati di Consuntivo e i dati di Budget. L'UOC Controllo di Gestione mette a disposizione dei Titolari di Budget tutti i dati in merito "al grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati" al fine di rendere più agevole, sia ai valutati che ai valutatori di prima istanza, relazionare ed esprimere le proprie valutazioni circa il raggiungimento degli obiettivi.

### *Art.9 - Il Sistema di Misurazione e Valutazione*

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dei risultati si ispira ai principi fondamentali concernenti il miglioramento della qualità dei servizi, della crescita delle competenze professionali, della trasparenza dell'azione amministrativa cui si accompagnano l'imparzialità, la celerità, l'adeguata informazione e partecipazione del valutato e diretta conoscenza dell'attività svolta dallo stesso.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dei risultati è volto al miglioramento continuo della performance: il suo scopo non è la definizione di un giudizio, ma la definizione di azioni di miglioramento con riferimento sia alla performance individuale, sia all'efficacia del sistema nel suo insieme. A tal fine la misurazione non può essere concepita come attività puntuale, bensì come un processo continuo caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio, con una chiara identificazione dei soggetti deputati alla valutazione e degli ambiti e limiti di ciascuno di essi. E' prevista, di norma nei mesi di luglio e agosto, l'effettuazione di una valutazione intermedia circa lo stato di raggiungimento degli obiettivi dell'anno in corso.

A livello di Unità Operativa viene misurato lo stato di avanzamento degli obiettivi di budget valutabili nel primo semestre dell'anno in corso. Le risultanze sono comunicate dall'UOC Controllo di Gestione ai Responsabili di Unità Operative Complesse e Semplici a Valenza Dipartimentale. La misurazione e valutazione finale viene effettuata entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento da parte dei soggetti deputati in ottemperanza alle norme contrattuali vigenti.

La valutazione organizzativa e individuale è oggetto di specifico regolamento redatto secondo gli accordi aziendali.

#### ***Art. 9.1 – I Soggetti Valutatori***

La valutazione della performance, sia essa intesa quale misura del conseguimento dei risultati conseguiti dall'Azienda nel suo complesso ed il contributo specifico delle Strutture tecnico-funzionali, dei Dipartimenti e delle UOC in staff alla Direzione con riferimento agli obiettivi strategici, operativi, organizzativi e di gruppo programmati per gli ambiti di valutazione (performance organizzativa), sia quale misura dell'apporto fornito dal singolo al raggiungimento degli obiettivi di struttura (performance individuale) è rivolta a tutto il personale dipendente dell'Azienda. La funzione di misurazione e valutazione delle performance individua ruoli distinti dei valutatori a diversi livelli e, in conformità a quanto previsto dalle disposizioni normative e contrattuali vigenti, ha un approccio gerarchico. La responsabilità della valutazione del personale compete in relazione agli incarichi dirigenziali ricoperti in coerenza con l'assetto organizzativo dell'Azienda così come definito dall'atto aziendale. Pertanto il Valutatore (Direttore di Unità Operativa Complessa o Responsabile di Unità Semplice a Valenza Dipartimentale), nonché superiore gerarchico diretto del valutato, ha la titolarità della valutazione, ovvero la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi, della loro negoziazione e definizione e della valutazione finale.

Per quanto non espressamente ivi previsto e qualora diversamente disciplinato, si rinvia alla normativa regionale vigente concernente gli assetti organizzativi e funzionali delle Aziende Ulss.

#### ***Art.9.2 – L'Organismo Indipendente di Valutazione***

L'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito, O.I.V.) è un organismo che ha il compito, tra gli altri previsti dalla norma, di assicurare un supporto nella creazione delle condizioni affinché

all' interno dell'Azienda si diffonda la cultura della responsabilità per il miglioramento della prestazione e dei risultati, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

L'OIV è chiamato a verificare l'effettiva funzionalità del processo correlato agli obiettivi, dalla sua definizione fino alla valutazione finale, intendendo con ciò la verifica circa il rispetto delle regole a garanzia del valutato ovvero il corretto processo di assegnazione degli obiettivi che prevede: conoscenza degli obiettivi, contraddittorio, monitoraggio e valutazione finale.

Rispetto al processo di valutazione degli obiettivi l'OIV è l'organo garante del processo, dal momento che attesta che lo stesso è stato eseguito seguendo tutti i requisiti richiesti; non valida i risultati, se non eventualmente a campione al fine di verifica e valutazione del processo stesso e non esercita la valutazione di seconda istanza che viene svolta, eventualmente, dal livello gerarchico superiore al valutatore di 1<sup>a</sup> istanza.

### ***Art.9.3 - Il Processo di Budget e il Sistema di Misurazione e Valutazione***

Il Processo di Budget si pone all'origine del Sistema di Misurazione e Valutazione in favore del quale, attraverso l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati, mette a disposizione gli elementi necessari ad avviare le fasi della procedura di valutazione e incentivazione stabilita a livello aziendale. Gli elementi propri del Processo di Budget, che collegano lo stesso al Sistema di Misurazione e Valutazione, sono i seguenti:

- ❖ gli obiettivi da raggiungere da parte dei singoli Titolari di Budget;
- ❖ il risultato atteso, quale prodotto della negoziazione sulla base della proposta di Budget definita dal Comitato;
- ❖ i coefficienti di pesatura dei singoli obiettivi assegnati in funzione del differente grado di rilevanza eventualmente esistente tra gli stessi.

Il collegamento tra i due Sistemi si completa attraverso l'integrazione del modello aziendale di valutazione a fasce basate sulla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo all'interno della Scheda Budget. Tale raccordo consentirà, infatti, di allineare e coordinare le attività di verifica e di analisi degli scostamenti di competenza dell'U.O.C. Controllo di Gestione con le attività proprie del Sistema di Valutazione di competenza dei Responsabili di Struttura e della Direzione Strategica.

## CAPO 5 DISPOSIZIONI FINALI

### ***Art.10 - Disposizioni relative alla mancata condivisione della Scheda di Budget***

La mancata sottoscrizione, in sede di negoziazione, della Scheda da parte del Titolare di Budget, per motivi non imputabili ad obiettivi inequivocabilmente irraggiungibili, determinerà le conseguenze previste in sede di accordi integrativi aziendali. Ciò verrà formalizzato dal Direttore Generale all'O.I.V, per il tramite dell'U.O.C. Controllo di gestione.

### ***Art.11 - Disposizioni relative alla rinegoziazione degli obiettivi***

In caso di modifiche sostanziali aziendali e/o dell'assetto organizzativo, gli obiettivi concordati tra il Titolare di Budget e il Comitato di negoziazione potranno essere rinegoziati. La rinegoziazione, definita *REVISIONE*, è una fase formale del processo di budget che di norma avviene non oltre il mese di ottobre di ogni annualità. L'eventuale rinegoziazione viene effettuata su decisione della Direzione o a seguito di motivata richiesta formale da parte della singola Unità Operativa, validata da parte del superiore gerarchico (Direttore del Dipartimento/DMO).