



REGOLAMENTO DEL PROCESSO DI BUDGET DELL'ASL AL

Sommario

Art. 1 - Oggetto	3
Art. 2 - Finalità -	3
Art. 3 - Campo d'applicazione -	3
Art. 4 - Termini e definizioni –	3
Art. 5 – Le fasi del processo di Budget –	5
Art. 6 – Applicazione del Regolamento -	7

Art. 1 - Oggetto -

Oggetto del presente Regolamento è la definizione del Processo di Budget dell'ASL AL quale strumento di Programmazione e Controllo che traduce in obiettivi annuali i programmi pluriennali della Direzione Aziendale, assegnandoli a specifici Centri di Responsabilità in una logica di unitarietà di gestione dell'Azienda. E' uno strumento di governo della complessità della gestione tramite la previsione di programmi di azione e la periodica verifica e controllo del loro raggiungimento.

Art. 2 - Finalità -

Il Budget è costituito da un insieme di obiettivi che vengono definiti nel rispetto di quanto previsto dalla programmazione aziendale e tenuto conto degli indirizzi previsti dalla pianificazione sanitaria nazionale e regionale.

Il sistema di budget costituisce uno strumento operativo per la gestione con la funzione di definire i livelli di responsabilizzazione degli attori aziendali al fine di orientare il comportamento delle persone che operano all'interno dell'organizzazione al conseguimento degli obiettivi prefissati.

L'adozione di un tale sistema di gestione, comporta il necessario sviluppo di sistemi di controllo per il monitoraggio, valutazione e regolazione dei processi e dei risultati assistenziali e gestionali raggiunti.

In particolare il Budget permette:

- la traduzione dei programmi di medio lungo periodo in piani di azione annuali, attraverso l'attribuzione degli obiettivi aziendali alle strutture organizzative;
- il consolidamento di un cambiamento organizzativo finalizzato ad esplicitare la strategia, a chiarire, condividere e negoziare gli obiettivi, ad orientare realmente i comportamenti;
- il monitoraggio costante delle attività e dei costi al fine di evidenziare eventuali criticità per le quali siano necessari interventi correttivi.

L'obiettivo del presente Regolamento è quello di disciplinare la gestione del budget in relazione alla metodologia, le procedure e gli strumenti utilizzati per:

- elaborare e negoziare il budget annuale dei Centri di Responsabilità aziendali;
- effettuare le verifiche sull'andamento degli obiettivi di budget;
- monitorare costantemente le attività ed i costi al fine di individuare eventuali disallineamenti rispetto agli obiettivi di budget negoziati;
- effettuare le attività di verifica e valutazione finale per determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget.

Art. 3 - Campo d'applicazione -

La presente procedura si applica ai Centri di Responsabilità dell'ASL AL.

Art. 4 - Termini e definizioni -

Vengono di seguito evidenziati i soggetti che intervengono nei diversi livelli di negoziazione budgetaria nonché la documentazione che attiene al budget:

DIREZIONE AZIENDALE:

La Direzione Aziendale è costituita da:

- Direttore Generale;
- Direttore Sanitario;
- Direttore Amministrativo.

La Direzione Aziendale esercita le funzioni di governo, di programmazione e pianificazione delle attività di alta amministrazione e di indirizzo gestionale, individuando le linee strategiche sulle diverse aree aziendali che costituiscono la base per la definizione degli obiettivi annuali da assegnare ai Centri di responsabilità.

COMITATO DI BUDGET:

Il Comitato di Budget è un organo consultivo della Direzione Aziendale 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 Centri di Responsabilità. Esso è composto da i soggetti individuati con specifica Deliberazione del Direttore Generale. Il Comitato di Budget, inoltre, partecipa alla negoziazione ed al monitoraggio del grado di perseguimento degli obiettivi, al controllo dell'andamento della spesa, sulla base delle reportistiche predisposte dalle Strutture Complesse Programmazione Controllo Gestione Sistema Informativo e Economico Finanziario. Può esprimere, qualora necessario, pareri su eventuali richieste di variazione di budget.

Le attività di supporto al Comitato di Budget sono svolte dalla SC Programmazione Controllo Gestione Sistema Informativo.

CENTRO DI RESPONSABILITA' (CdR):

E' rappresentato, di norma, dal Dipartimento, dalla Struttura Complessa o dalla Struttura Semplice Dipartimentale / Aziendale a cui sono assegnate risorse umane, strumentali e tecnologiche per il perseguimento delle finalità e obiettivi dell'Azienda. A ciascun CdR 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.

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

- Definisce, in stretta collaborazione con la Direzione Generale, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (Si.Mi.Va.P.);
- Valuta la congruità del processo, degli strumenti utilizzati, della tempistica, degli strumenti di misurazione;
- Valuta il raggiungimento delle performance organizzative e, in seconda istanza, della performance individuale;
- Attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza, all'integrità ed alla anticorruzione (Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e Piano triennale di prevenzione della corruzione).

SC PROGRAMMAZIONE CONTROLLO SISTEMA INFORMATIVO

La SC Programmazione Controllo Gestione Sistema Informativo tramite la S.S. POLITICHE DI BUDGET E CICLO DELLA PERFORMANCE:

- Supporta il processo di budget nella formulazione e articolazione degli obiettivi aziendali all'interno dei centri di responsabilità e nell'orientare i comportamenti dei Responsabili delle strutture aziendali verso il perseguimento degli obiettivi;
- Gestisce il Processo di Budget (supporto alla definizione degli obiettivi economici e funzionali di attività, alla negoziazione, alla verifica e valutazione dei risultati).

- Gestisce il sistema di reporting che consente il monitoraggio periodico dei risultati in riferimento agli obiettivi economici e di attività del processo di budget.
- Supporta l'OIV nelle funzioni ad esso assegnate e nel processo di attribuzione della retribuzione di risultato e della produttività collettiva, correlata al raggiungimento degli obiettivi.
- Cura il Ciclo della Performance di cui alla L. 150/2009.

LIVELLI DI NEGOZIAZIONE BUDGETARIA:

La negoziazione di budget si svolge tra la Direzione Aziendale, anche mediante il Comitato di Budget, e i Centri di Responsabilità

DOCUMENTO DI BUDGET:

Il "Documento di Budget" è rappresentato da una specifica scheda (Allegato) che riporta:

- gli obiettivi;
- gli indicatori di risultato;
- il valore dell'indicatore da raggiungere nell'anno di budget;
- il peso che l'Azienda attribuisce ad ogni obiettivo.

Salvo diversa indicazione, nel caso in cui il singolo obiettivo abbia più obiettivi parziali e relativi indicatori di misurazione, ai fini della valutazione, il peso complessivo assegnato all'obiettivo sarà diviso in parti uguali sugli stessi.

Al Centro di Responsabilità compete l'eventuale proposta di ulteriori obiettivi e indicatori.

Art. 5 – Le fasi del processo di Budget –

5.1 - Le Fasi del Processo – Il processo di budget si articola in 9 fasi come di seguito dettagliato.

La tempistica delle fasi viene stabilita annualmente con le "Linee Guida al Budget".

5.1.1 - Fase 1- Predisposizione delle "Linee Guida al Budget":

La Direzione Aziendale predispone le Linee Guida al Budget e, coadiuvata dal Comitato di Budget, gli obiettivi riferiti ad ogni Centro di Responsabilità, sulla base degli indirizzi che derivano dalla programmazione sanitaria nazionale, regionale e aziendale pluriennale.

I Centri di Responsabilità, ognuno per le materie di propria competenza, predispongono il materiale informativo necessario per una corretta previsione delle risorse necessarie (unità di personale in dotazione e in corso di acquisizione, attrezzature tecnico sanitarie acquisite ed in corso di acquisizione, ecc.) da considerare ai fini della definizione del Budget.

5.1.2 - Fase 2 - Predisposizione proposta di Budget dei Centri di Responsabilità:

I Responsabili di Centri di Responsabilità, garantiscono, la definizione di eventuali ulteriori obiettivi strategici, concordati preventivamente a livello dipartimentale ove presente, da inserire nella scheda di budget, sulla base delle risorse assegnate e degli indirizzi delle linee guida di budget.

5.1.3 - Fase 3 - Verifica congruità proposta di budget dei Centri di Responsabilità:

Il Comitato di Budget esamina le schede di budget dei Centri di Responsabilità per verificarne la compatibilità con gli obiettivi aziendali e la sostenibilità economica.

5.1.4 - Fase 4 - Negoziazione dei Budget dei Centri di Responsabilità:

Sulla base delle valutazioni che scaturiscono dalla fase precedente, la Direzione Aziendale, anche attraverso il Comitato Budget, procede alla negoziazione con i Centri di Responsabilità degli obiettivi di budget e delle risorse necessarie.

Al termine della contrattazione si giunge alla versione definitiva del Documento di Budget, che viene formalmente assegnato ai Centri di Responsabilità.

Con la sottoscrizione del documento di budget il Responsabile del Centro di Responsabilità assume formalmente l'impegno a conseguire gli obiettivi ivi indicati e l'Azienda si impegna a garantire la disponibilità delle risorse negoziate.

5.1.5 - Fase 5- Approvazione del budget consolidato:

La Direzione Aziendale approva, di norma entro il 28 febbraio di ogni anno, il budget consolidato, contenente il documento di budget di tutti i Centri di Responsabilità per l'anno di competenza.

5.1.6 - Fase 6- Condivisione degli obiettivi di budget:

I Responsabili dei Centri di Responsabilità comunicano a tutti i collaboratori, tramite incontro formale da tenersi entro un mese dalla assegnazione, gli obiettivi di budget concordati. Di tale incontro dovrà essere dato riscontro formale alla SC Programmazione Controllo Gestione Sistema Informativo entro i 15 giorni successivi alla suddetta riunione.

5.1.7 - Fase 7 - Verifica andamento del budget e reporting:

Il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget deve essere effettuato per periodi infra-annuali di norma con cadenza trimestrale.

Monitoraggio del budget dei Centri di Responsabilità:

il Comitato Budget monitora gli obiettivi di budget attribuiti ai Centri di Responsabilità predisponendo la reportistica necessaria e mettendola a disposizione attraverso la S.C. Programmazione Controllo Gestione Sistema Informativo mediante i supporti informativi aziendali. I Responsabili dei Centri di Responsabilità 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, estendendo la discussione ai propri collaboratori ed al Responsabile del Dipartimento di appartenenza.

I Responsabili dei Centri di Responsabilità producono, al Comitato Budget, le motivazioni degli eventuali scostamenti rilevati nel raggiungimento degli obiettivi e del consumo delle risorse ad essi assegnate. Il Comitato di Budget può richiedere una convocazione dei diretti interessati per ulteriori approfondimenti e informerà la Direzione Aziendale, per concertare, ove necessario, la modifica degli obiettivi inizialmente assegnati, sia in termini di attività che di risorse.

5.1.8 - Fase 8 - Variazione e revisione del budget per Centri di Responsabilità:

Per qualunque variazione del budget il Responsabile del Centro di Responsabilità deve formulare richiesta scritta, vistata dal Responsabile del Dipartimento di appartenenza ove presente, alla Direzione Aziendale indicandone le motivazioni.

Per la valutazione della stessa la Direzione Aziendale dovrà tenere conto delle motivazioni espresse dal richiedente e rispondere con l'accoglimento o il diniego, di norma, entro 20 giorni.

La modifica degli obiettivi di budget potrà avvenire anche su iniziativa della Direzione Aziendale qualora, nell'ambito delle proprie funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati infra annuali effettuati dal Comitato Budget, dovessero rilevarsi differenze significative tra obiettivi e risultati effettivi o nel caso di obiettivi assegnati dalla Regione Piemonte all'Azienda in data successiva a quella di negoziazione del budget.

5.1.9 - Fase 9 - Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Budget:

La valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nel documento di budget viene effettuata con la seguente metodologia:

Il Responsabile del Centro di Responsabilità effettua la propria valutazione a consuntivo degli obiettivi di budget e provvede all'invio degli esiti alla SC Programmazione Controllo Gestione Sistema Informativo; la Direzione Aziendale, con il supporto del Comitato Budget e sulla base degli esiti del procedimento di valutazione di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione, effettua la valutazione finale con i conseguenti effetti sulla retribuzione di risultato.

La valutazione può comportare, ove necessario, la richiesta al Responsabile del Centro di Responsabilità di ulteriore documentazione.

Gli obiettivi di efficienza relativi a tetti di spesa e consumo di beni possono essere oggetto di reciproca compensazione per ciascun Centro di Responsabilità, pertanto, il risparmio realizzato su di un obiettivo può essere utilizzato per compensare il superamento del tetto concordato di altro obiettivo di stessa natura. Gli obiettivi di efficienza relativi a tetti di spesa e consumo di beni del Centro di Responsabilità possono essere oggetto di compensazione all'interno del Dipartimento di appartenenza della struttura.

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di budget viene espressa in percentuale, da un minimo di 0 ad un massimo di 100, con percentuali intermedie, in rapporto al valore di consuntivo rispetto ai valori di range fissati.

Misurazione raggiungimento degli obiettivi.

- Si riconoscerà il pieno raggiungimento degli obiettivi nel caso in cui sia stato raggiunto il livello concordato.
- Si riconoscerà un parziale raggiungimento ove questo non sia inferiore al 75% del livello concordato.
- Non si riterranno raggiunti quegli obiettivi che ove il raggiungimento sia inferiore al 75% del livello concordato.

Nel caso di obiettivi raggiunti parzialmente, la percentuale di raggiungimento sarà proporzionale al rapporto tra lo scostamento reale dall'obiettivo ed il massimo scostamento ammesso.

In sede di valutazione complessiva gli obiettivi del Centro di Responsabilità saranno considerati pienamente raggiunti in presenza di una percentuale di raggiungimento totale pari o superiore al 95%.

Art. 6 - Applicazione del Regolamento -

Il rispetto del regolamento è fatto obbligo a tutto il personale dell'ASL AL di Alessandria.