

ATTO DELIBERATIVO N° 000506 DEL 22 APR. 2015

ORIGINALE - COPIA - ALLEGATI N°

Struttura Proponente: DIREZIONE GENERALE

427 22/04/15
(Provosta N°) (Data)

OGGETTO: Regolamento di budgeting: Metodologie e procedure per la Programmazione, Monitoraggio e verifica della Performance organizzativa.

L'estensore: _____
(Nome e Cognome)

IL DIRETTORE GENERALE
(Isabella Mastrobuono)

Parere del Direttore Amministrativo
Dr. Mario Piccoli Mazzini
 FAVOREVOLE NON FAVOREVOLE
Data 17 APR. 2015 Firma _____

Parere del Direttore Sanitario
Dr. Roberto Testa
 FAVOREVOLE NON FAVOREVOLE
(con motivazioni allegate al presente atto)
Data 16 APR 2015 Firma _____

Il Funzionario addetto al controllo di budget, con la sottoscrizione del presente atto, attesta che lo stesso non comporta scostamenti sfavorevoli rispetto al budget economico.

Voce del conto economico su cui si imputa la spesa: non comporta cost.
(Descrizione)

Numero Conto Economico _____
Numero Sub autorizzazione _____

Visto del Funzionario addetto al controllo di budget: _____
Data _____
(Nome e Cognome) (Firma)

Il Dirigente e/o il responsabile del procedimento con la sottoscrizione del presente atto, a seguito dell'istruttoria effettuata attestano che l'atto è legittimo nella forma e nella sostanza ed è utile per il servizio pubblico.

Responsabile del Procedimento:
Dott.ssa Vincenza DIANA
(Nome e Cognome) 15-04-15 (Data) _____ (Firma)

Il Dirigente
Dott.ssa Vincenza DIANA
(Nome e Cognome) 15-04-15 (Data) _____ (Firma)

IL DIRETTORE GENERALE

Vista la D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii. e quanto disposto dalla L.R. n° 1/2011;

Visto l'art. 4 del D.Lgs n° 150/2009 che dispone quanto segue: "le Amministrazioni Pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della Programmazione Finanziaria e del Bilancio, il Ciclo di Gestione della Performance, che si articola nelle seguenti fasi: definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori";

Visto che l'art. 17 dispone quanto segue: " Le Amministrazioni Pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della Performance Organizzativa e Individuale, anche attraverso l'utilizzo dei sistemi premianti selettivi,..... nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori Performance attraverso l'attribuzione selettiva degli incentivi sia economici che di carriera...".

Visto che con Delibera del Direttore Generale n° 380/DG del 25/03/2015 è stato adottato il Piano Strategico Aziendale quale documento che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi della Performance dell'intera azienda;

Atteso che il Budget è lo strumento di Programmazione con il quale annualmente si traducono i programmi e gli obiettivi strategici contenuti nel Piano Strategico in obiettivi operativi e specifici di breve periodo assegnati ai Centri di Responsabilità, più in particolare è un Piano esteso in termini quantitativi riferito ad un periodo di tempo determinato e articolato per Centri di Responsabilità;

Valutato che si rende necessario adottare un Regolamento Budgeting con la finalità di definire in modo efficace ed efficiente il complesso delle attività finalizzate ad adottare il Sistema di Budget.



REGIONE
LAZIO

SISTEMA SANITARIO REGIONALE



ASL
FROSINONE

Regolamento di budgeting: metodologia e procedure per la programmazione, monitoraggio e verifica della performance organizzativa.

**Sistema aziendale di
misurazione e valutazione
delle prestazioni e dei risultati
e regolamentazione correlata**

- Regolamentazione OIV e STP
- Piano triennale della performance
- **Regolamento di budgeting:** metodologia e procedure per la programmazione e controllo della performance organizzativa.
- Performance individuale - Protocolli applicativi del Sistema premiante
- Relazione annuale sulle performance
- Valutazione permanente degli incarichi
- Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità
- Gestione del clima organizzativo e delle pari opportunità

1. Introduzione al sistema: definizioni e finalità.

Il **Sistema di gestione delle performance organizzative**, in linea con i principi del D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii. e con quanto disposto dalla L.R. n.1 /2011, si inserisce nel più generale *Ciclo di gestione della prestazione e dei risultati* ed è logicamente collegato alle strategie direzionali; attraverso l'attuazione del processo di budgeting, infatti, l'Azienda gestisce annualmente le fasi di programmazione, monitoraggio e verifica dei risultati operativi conseguiti dai Centri di Responsabilità (CdR) in cui la Stessa si articola.

La **performance organizzativa** rappresenta il contributo che ciascuna struttura della ASL di Frosinone fornisce per il conseguimento delle finalità e degli obiettivi programmati dal Management, quindi alla soddisfazione dei fabbisogni per i quali l'Azienda stessa è costituita (*mission*). In attuazione della logica del c.d. "albero delle performance", l'Azienda annualmente misura e rende conoscibile l'efficacia ed efficienza dell'azione dei singoli CdR rispetto ai propri obiettivi (*accountability*), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti, quindi di gestione e sviluppo delle risorse umane e delle connesse responsabilità.

2. Principi alla base del sistema di budgeting

Il Sistema di budgeting, costituendo di fatto la capacità annuale dell'organizzazione di programmare ed orientarsi nel percorso di attuazione della propria *vision*, deve organizzare ogni sua fase ed azione di miglioramento tenendo conto dei seguenti principi:

- assoluta coerenza dei contenuti di programmazione operativa rispetto alle linee strategiche adottate dalla Direzione strategica;
- logica correlazione fra gli obiettivi programmati e le risorse effettivamente destinabili al conseguimento degli stessi;
- oggettività dei contenuti di programmazione e controllo, con particolare riferimento all'individuazione degli obiettivi e dei relativi indicatori di risultato;
- obiettivi di budget pertinenti, misurabili, chiari e finalizzati ad apportare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati, quindi sfidanti e qualificanti dell'impegno organizzativo aziendale;
- tempestività delle fasi annuali di programmazione, monitoraggio e verifica degli obiettivi;
- attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità.

3. Funzioni aziendali direttamente coinvolte

Nella gestione della **performance organizzativa**, facendo riferimento alle fasi di **programmazione, monitoraggio e verifica**, sono interessate, con diversi livelli di responsabilità e contenuti operativi, le seguenti funzioni aziendali:

- **Direzione strategica aziendale**, direttamente coinvolta nell'individuazione delle strategie aziendali di riferimento, nelle fasi di negoziazione di budget e nell'analisi dei risultati annuali e pluriennali conseguiti:
 - adotta e promuove il presente Regolamento;
 - coerentemente alla propria *vision*, individua annualmente le linee guida relative alle fasi di programmazione degli obiettivi operativi (annuncio annuale del budget);
 - può partecipare all'attività del Comitato di budget;
 - negozia gli obiettivi con le macrostrutture/strutture aziendali;

- monitora il progressivo conseguimento delle strategie aziendali e, sulla base delle verifiche eseguite dall'OIV con il supporto della Struttura tecnica permanente, recepisce le performance organizzative conseguite dai singoli CdR;
- adotta la Relazione annuale sulle performance organizzative conseguite dalla ASL in riferimento a ciascun esercizio.

■ **Collegio di Direzione:** Organo consultato dalla Direttore generale su tutte le questioni attinenti il governo delle attività aziendali, concorre alla pianificazione delle stesse e partecipa alla valutazione interna dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi prefissati.

■ **Comitato Budget:** organismo che funge da punto di raccordo tra la funzione di indirizzo e definizione degli obiettivi strategici aziendali emanati dalla Direzione aziendale e la declinazione degli stessi negli specifici livelli organizzativi, attraverso l'istituto della contrattazione delle risorse, degli obiettivi operativi e dei conseguenti indicatori di risultato.

Il Comitato budget, in considerazione delle funzioni che è chiamato a svolgere, è composto da professionalità riconducibili ai seguenti ambiti organizzativi:

- area programmazione;
- area sanitaria;
- area controllo di gestione;
- area delle politiche del farmaco;
- area economico-finanziaria;
- area gestione del personale.

Il Comitato budget, per il puntuale svolgimento dei propri compiti, può anche chiedere il supporto di altri servizi aziendali per acquisire le informazioni necessarie all'impostazione dei contenuti di programmazione di propria competenza.

In considerazione delle strategie pluriennali di riferimento, quindi, il Comitato predispone e negozia gli obiettivi di budget e le risorse a tal fine impiegabili con i titolari dei CdR che compongono l'Azienda, secondo quanto previsto dal presente Regolamento.

■ **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV):** chiamato a svolgere funzioni di controllo interno ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009, assolve in tale contesto un ruolo fondamentale, in quanto è individuato come uno dei soggetti che concorrono a costituire il Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati; l'Organismo, infatti, ha fra i propri compiti quello di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione dell'azione aziendale nel suo complesso, anche producendo un'apposita relazione annuale sullo stato di funzionamento del sistema stesso.

L'OIV ha la responsabilità di procedere, con il supporto della Struttura tecnica permanente, alle verifiche delle performance organizzative conseguite delle strutture aziendali, i cui esiti vengono portati all'attenzione del Management della ASL.

Le modalità di composizione e funzionamento dell'OIV, oltre alla specifica indicazione delle Sue responsabilità operative, sono puntualmente delineate in apposito Regolamento aziendale.

■ **Struttura Tecnica Permanente (STP):** momento organizzativo in cui confluiscono le funzioni aziendali a supporto del Management e dell'OIV (rif. art.14 c. 9 e 10 del D.Lgs 150/2009) nelle fasi di monitoraggio e verifica delle performance organizzative. La STP ha, infatti, la responsabilità di confrontare, selezionare, analizzare ed interpretare le informazioni di origine interna o esterna all'Azienda, utilizzabili per l'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa. Tali informazioni sono elaborate e messe a disposizione da parte di tutti i soggetti - unità operative o uffici - a diverso titolo coinvolti nel processo di programmazione e controllo. In tale contesto la STP supporta l'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni ed a tal fine viene individuata come un momento organizzativo in cui vengono ad integrarsi le professionalità afferenti alle tematiche oggetto di monitoraggio e valutazione da parte dell'OIV stesso.

In considerazione delle suddette responsabilità, le funzioni di STP sono principalmente supportate dall'area del controllo di gestione, dall'area risorse umane ed dall'area economico-finanziaria, riservandosi il coinvolgimento di ulteriori ambiti aziendali ove sia reso opportuno dalle specifiche tematiche oggetto di analisi.

- **Direttori e Responsabili di Centro di Responsabilità (CdR):** tali figure, direttamente responsabili dell'efficace ed efficiente utilizzo delle risorse assegnate alla propria struttura in relazione al conseguimento delle finalità aziendali, sono a tal fine coinvolte dal Comitato budget nelle fasi di negoziazione degli obiettivi annuali del proprio CdR ed hanno l'onere di rendere partecipe di tali contenuti l'ambito organizzativo dagli stessi diretto.

Il Comitato budget, in linea con le scelte organizzative preventivamente individuate dalla Direzione strategica, nelle fasi di negoziazione può rivolgersi direttamente ai singoli CdR aziendali, oppure può coinvolgere i soli Direttori di macrostruttura; in tal caso sorge l'ulteriore responsabilità da parte di questi ultimi di procedere ad una negoziazione di budget di secondo livello nei confronti dei CdR che agli stessi afferiscono. Le risultanze di tale fase negoziale vengono quindi portate a conoscenza del Comitato budget, quindi della Direzione strategica, per la presa d'atto degli impegni operativi annuali assunti dalle singole strutture.

Tutti i Direttori e Responsabili di CdR hanno inoltre il compito di relazionare periodicamente ed annualmente circa il contesto organizzativo ed il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura, fornendo così alla STP le informazioni di dettaglio necessarie all'assolvimento delle proprie istruttorie.

4. Fasi e modalità di gestione del processo annuale di budgeting

Il ciclo annuale di budgeting prevede lo sviluppo di tre principali fasi: la **PROGRAMMAZIONE** degli obiettivi operativi di CdR, il **MONITORAGGIO** infrannuale sul conseguimento dei singoli obiettivi e le **VERIFICHE ANNUALI** della performance organizzativa conseguita dai CdR e dall'Azienda nel suo complesso.

PROGRAMMAZIONE

Nella fase di impostazione di ciascun ciclo annuale di budget, la Direzione aziendale, in considerazione dei contenuti dalla Stessa individuati nel Piano triennale delle prestazioni e dei risultati, previo coinvolgimento del Collegio di Direzione, annuncia all'organizzazione l'avvio delle procedure annuali di budgeting, portando a conoscenza dei titolari di ciascun CdR le strategie verso cui la ASL di Frosinone dovrà convergere nel corso dell'esercizio.

A seguito di ciò, la Direzione strategica, con il supporto del Comitato Budget ed in forma coerente con gli equilibri economici e finanziari di propria responsabilità, formula nei confronti dei titolari di CdR la c.d. "**proposta di budget**", presentando a ciascun direttore o responsabile di CdR i contenuti delle relative **schede di budget**:

- strategie aziendali di riferimento;
- descrizione dei singoli obiettivi proposti (con indicazione del relativo peso strategico/operativo);
- indicatori di performance riferiti a ciascun obiettivo operativo (con indicazione del relativo peso strategico/operativo);
- (ove rilevabile) dato storico riferito ai singoli indicatori di performance;
- risultato atteso in relazione a ciascun indicatore, cui corrisponde una performance del 100%;
- risultato minimo accettabile in relazione a ciascun indicatore, pari ad una performance dello 0%.

In considerazione del modello di negoziazione annualmente individuato dalla Direzione strategica (negoziato ad un livello o a due livelli), nelle relative fasi di contrattazione degli obiettivi di budget, i titolari delle macrostrutture di riferimento di ciascuna unità

operativa coinvolta (Presidi, Dipartimenti, Distretti, Aree) possono essere coinvolte al fianco delle UU.OO. alle stesse afferenti. Analogamente, in considerazione dell'articolazione interna di ciascun CdR, nelle fasi di negoziazione degli obiettivi di UO, il relativo direttore/responsabile può essere affiancato anche dal responsabile di UOS interna e/o dalla funzione di coordinamento/posizione organizzativa afferente al proprio servizio.

La ASL di Frosinone adotta il seguente modello di scheda riferita agli obiettivi ed indicatori di performance a livello di CdR:

Scheda di budget - Piano Operativo												
Macrostruttura: _____												
CdR _____												
Direttore/Resp: _____												
CdR_Ob	Obiettivo o rinvio di riferimento	Descrizione Obiettivo	Peso %	Cod. Indicatore	Descrizione Indicatore	Peso %	Unità misura	Max	Atteso	Minimo	Verifica	Perf. %
1				1-1 1-2 1-3								
2				2-1 2-2 2-3								
3				3-1 3-2 3-3								
4				4-1 4-2 4-3								
5				5-1 5-2 5-3								
PESO TOTALE OBIETTIVI %												
Eventuali annotazioni:										TOTALE Performance (%)		

Ai fini dell'individuazione dei contenuti operativi correlati alle specifiche strategie direzionali, l'Azienda si orienta individuando un numero limitato di obiettivi adeguatamente sfidanti ed in grado di "tracciare" lo sforzo organizzativo messo annualmente in atto da ciascuna struttura. Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo viene quindi misurato corredando ciascuno di questi con opportuni ed oggettivi indicatori di risultato in termini di sforzo organizzativo, efficacia, efficienza ed economicità degli interventi ed esiti qualitativi/quantitativi degli stessi.

Le schede di budget, oltre ad appositi spazi per la verbalizzazione dei contenuti di negoziazione, sono corredate da ulteriore reportistica riferita all'analisi di contesto del CdR, alle risorse disponibili (umane, tecnologiche, ecc.), ai livelli storici di attività sviluppati ed ai correlati costi/ricavi di funzionamento.

Ciascun CdR, preso atto della proposta di obiettivi ed indicatori formulata dalla Direzione strategica per tramite del Comitato budget, in sede di negoziazione ha la possibilità di proporre modifiche e/o integrazioni alla stessa.

A seguire la Direzione strategica convoca le unità operative titolari di budget per concludere la fase di negoziazione dei relativi obiettivi operativi. A tale fase partecipano la Direzione strategica, il Comitato budget ed il Direttore/Responsabile dell'unità operativa titolare di budget, eventualmente affiancato dal direttore della macrostruttura di riferimento, oltre che dai titolari delle eventuali UOS interne e Posizioni organizzative / Funzioni di Coordinamento afferenti all'unità operativa in questione.

Conclusa la fase di negoziazione degli obiettivi, il direttore/responsabile di ciascun CdR ha il dovere e la diretta responsabilità di portare a conoscenza di tutto il personale afferente alla propria unità operativa i contenuti di programmazione convenuti.

In forma coerente con i principi di trasparenza e responsabilizzazione che caratterizzano l'operato dell'Amministrazione, previa validazione da parte dell'OIV, i contenuti di programmazione individuati a livello di ciascun CdR aziendale sono resi noti ai portatori di

interesse dell'Azienda attraverso la pubblicazione nel sito web aziendale, oltre ad essere allegati al Piano triennale delle prestazioni e dei Risultati.

MONITORAGGIO

Nel corso dell'esercizio le funzioni di controllo interno aziendale forniscono alla Direzione strategica ed ai singoli CdR informazioni inerenti il grado di conseguimento delle performance organizzative programmate. A tal fine, secondo opportuni livelli di sintesi, tenuto conto dei flussi informativi disponibili e con la debita collaborazione dei titolari dei CdR, viene prodotta un'apposita reportistica circa il grado di conseguimento dei singoli obiettivi, portando tali risultanze a conoscenza dell'OIV.

VERIFICHE ANNUALI

All'approssimarsi della conclusione di ciascun esercizio, l'Azienda imposta le **verifiche sul grado di conseguimento delle performance organizzative** effettivamente conseguite da ciascun CdR.

A tal fine, immediatamente dopo la conclusione dell'anno, ciascun direttore/responsabile di CdR è tenuto a far pervenire all'Amministrazione (entro la conclusione del mese di Febbraio), secondo opportuni livelli di dettaglio, una relazione sull'attività svolta nel corso dell'esercizio, corredata da puntuali indicazioni circa il contesto osservato ed il livello di performance che si presume di aver conseguito su ciascun indicatore di risultato.

In base alle informazioni derivanti dai flussi informativi aziendali, dalla documentazione formalmente ricavabile e dalla suddetta relazione di CdR, le funzioni che afferiscono alla STP impostano la fase istruttoria delle verifiche annuali di budgeting.

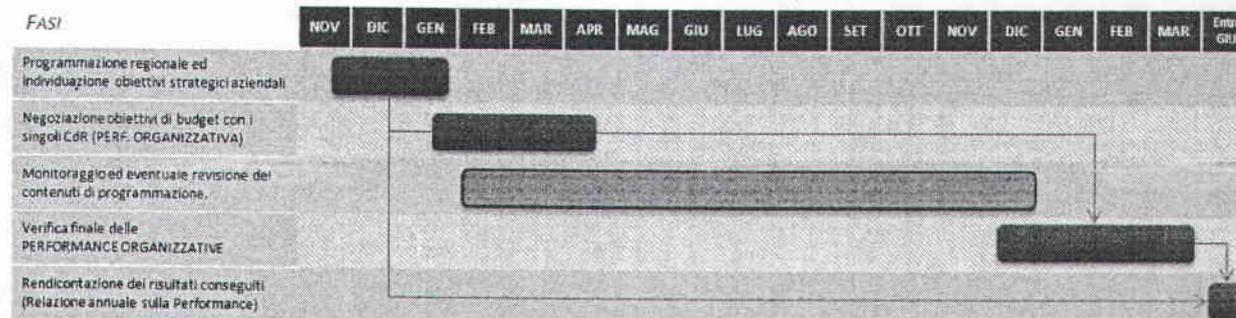
Le risultanze di tale analisi sono quindi trasmesse all'OIV, che, oltre a verificare il grado di conseguimento degli obiettivi sulla base delle responsabilità effettivamente ascrivibili ai singoli CdR, ove opportuno può chiedere ulteriori livelli di approfondimento, così da elaborare in via definitiva la proposta delle performance conseguite.

Tale proposta è portata all'attenzione della Direzione aziendale per le debite considerazioni strategiche e per la definitiva presa d'atto dei risultati annuali conseguiti.

Sulla base delle suddette verifiche e con il supporto della STP, l'Amministrazione è chiamata a redigere entro il 30 giugno una **Relazione annuale sulle performance organizzative** effettivamente conseguite nell'esercizio appena conclusosi, quindi sul progressivo grado di conseguimento delle strategie definite dal Piano triennale della prestazione e dei risultati. Tale Relazione, prima della definitiva adozione e pubblicazione sul sito web istituzionale, è portata a conoscenza dell'OIV, chiamato dalla norma a validarne i contenuti.

Le risultanze della verifica delle performance organizzative sono inoltre trasmesse agli uffici amministrativi anche ai fini della gestione del correlato sistema premiante aziendale.

Di seguito si riassume schematicamente la tempistica annuale delle principali fasi in cui si articola il processo di budgeting.



IL DIRETTORE GENERALE

Per i motivi sopra esposti,

DELIBERA

- Di adottare il Regolamento di Budgeting anno 2015 allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale;
- Di trasmettere all'Organismo Indipendente di Valutazione copia della presente per opportuna conoscenza;
- Di trasmettere alla S.C. Risorse Umane copia della presente per opportuna conoscenza e per gli adempimenti di competenza;
- Di trasmettere alla S.C. Amministrazione e Finanza e Contabilità Analitica copia della presente per opportuna conoscenza e per gli adempimenti di competenza;

Il presente provvedimento verrà pubblicato attraverso la SS URP sul sito web aziendale.


IL DIRETTORE GENERALE
Isabella MASTROBUONO

Il Dirigente Amministrativo S.S. Unità Atti Deliberativi e Contratti Azienda USL Frosinone

ATTESTA CHE **000506**

La deliberazione è pubblicata all'Albo Pretorio nell'elenco N° _____ del **22 APR. 2015**

- è stata trasmessa al Collegio Sindacale il **22 APR. 2015** prot. n° **54**
- è pubblicata all'albo Pretorio dal **22 APR. 2015** al **07 MAG. 2015**
- è esecutiva dalla data di adozione.



S.S. UNITA' ATTI DELIBERATIVI E CONTRATTI
Il Dirigente Amministrativo
(Dr.ssa M. Beatrice Ciaramella)

A handwritten signature in black ink, appearing to be "M. Ciaramella".