

## **ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE N° 658 DEL 24.12.2014**

# **REGOLAMENTO SULLE MODALITA' DI GESTIONE PER OBIETTIVI E DI NEGOZIAZIONE DEL BUDGET. COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE**

## **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 combinazione 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 Universitaria Federico II di Napoli sono i Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI) e le Unità Operative Complesse afferenti all'area della Direzione Aziendale (Direzione Generale, Direzione Sanitaria, Direzione Amministrativa), così come previsto dal Protocollo di Intesa tra Università e Regione 2011 – 2013 in prorogatio.

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 territoriali (ASL) e dagli accordi con l'Università, dall'altro la necessità di garantire l'autonomia nella scelta delle priorità a livello di Centro di Responsabilità. Inoltre, all'interno dell'AOU "Federico II", alle caratteristiche proprie delle Aziende sanitarie pubbliche si somma la complessità organizzativa e gestionale, tipica delle Aziende Ospedaliere Universitarie,

caratterizzata dalla presenza delle componenti della didattica, della ricerca e dell'assistenza e rappresentata dal numero elevato e dalla varietà dei portatori di interessi in esse presenti.

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”.
- 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 517 del 21 dicembre 1999 “Disciplina dei rapporti fra Servizio sanitario nazionale ed università, a norma dell'articolo 6 della legge 30 novembre 1998, n. 419”;
- 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.”.
- Protocollo di Intesa tra Università e Regione 2011 – 2013 in prorogatio.
  - Deliberazione del Direttore Generale dell’AOU Federico II n. 290 del 16 Giugno 2014 “Adozione Del Regolamento 'Procedure di Controllo Interno” dell’AOU Federico II. Allegato 9 - Ciclo budget.
  - Deliberazione del Direttore Generale dell’AOU Federico II n. 147 del 26 Marzo 2014 “Adozione Piano Triennale della Performance”.
  - Deliberazione del Direttore Generale dell’AOU Federico II n. 214 del 06 Maggio 2014 “Istituzione Comitato Budget, ai sensi del Commissario ad Acta della Regione Campania n. 14/2009 (Allegato b)”

## **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 i 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 i 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, che 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, che 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 alla struttura aziendale sia esterno, in quanto prende avvio dal processo di concordamento 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.

### 1.2.2 Soggetti coinvolti: ruoli e attori del Processo di Budget

I soggetti coinvolti nel Processo di Budget sono i seguenti:

- Direzione Aziendale;
- Collegio di Direzione;
- 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:

- delibera il Comitato Budget e i Centri di Responsabilità;
- traduce in programmi annuali gli indirizzi di politica sanitaria ed economica e quelli della pianificazione strategica aziendale, attraverso la definizione delle linee di programmazione contenute nel Documento Programmatico;
- valuta e approva il Programma Annuale delle attività;

- formula pareri e osservazioni sui contenuti del Budget Aziendale, del Bilancio di Previsione e sugli esiti del processo di concordamento 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.

2) Il **Collegio di Direzione**, composto dal Direttore Sanitario, dal Direttore Amministrativo e dai Direttori dei Dipartimenti ad attività integrata, supporta la Direzione Aziendale nella:

- definizione degli indirizzi di programmazione annuale;
- analisi e formulazione di pareri rispetto ai documenti di programmazione che vengono posti alla sua attenzione durante le diverse fasi del Processo di Budget;
- valutazione e approvazione del Piano Annuale, formulando pareri e osservazioni sui contenuti del Budget Operativo Aziendale, del Bilancio di Previsione e sugli esiti del processo di Concordamento tra l’Azienda e la Regione.

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

- Direttore Amministrativo con funzioni di Coordinatore
- Direttore Sanitario
- Direttore DAI rappresentativo dell’area medica
- Direttore DAI rappresentativo dell’area chirurgica
- Direttore DAI rappresentativo dei servizi intermedi
- Responsabile del Controllo di Gestione
- Responsabile UOC amministrativa
- Responsabile UOC tecnica
- Responsabile UOC sanitaria

Nell'ambito del Processo di Budget il Comitato di Budget svolge attività di supporto della Direzione Aziendale nelle fasi di Programmazione Annuale, nelle diverse fasi del Processo di Budget e propone il Calendario di negoziazione.

4) 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 la Direzione Aziendale nella predisposizione del Programma Annuale;
- supporta la Direzione Aziendale nella definizione degli indirizzi annuali di Budget;
- supporta nell'elaborazione e/o coordinamento dei singoli prospetti che compongono la struttura contabile dei Budget settoriali e del Budget Aziendale;
- supporta il monitoraggio del processo di formazione del Budget Aziendale e la verifica del rispetto delle compatibilità economiche generali;
- supporta la Direzione Aziendale nella formulazione delle proposte di obiettivi 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;
- 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 e con il Comitato di Budget.

5) I **Centri di Responsabilità** 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 stabilita annualmente con delibera del Direttore Generale. Nell'ambito del processo di programmazione i Centri di Responsabilità possono:

- 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;
- sottoscrivere e approvare, al termine della fase di negoziazione, la Scheda di Budget;

- richiedere una negoziazione ulteriore con il Comitato Budget qualora dissentano dagli esiti del primo incontro;
- elaborare proposte, pareri e critiche in riferimento agli obiettivi assegnati, direttamente al Comitato Budget.

## **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 dall'Allegato b) al 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" e dal Protocollo di Intesa tra Università e Regione 2011 – 2013 in prorogatio, il Processo di Budget si articola in più fasi (ALLEGATO 1), la cui istruttoria viene seguita dal Controllo di Gestione:

*Fase 1 – Elaborazione Documento Programmatico annuale ed invio all'Organo di indirizzo (30 giugno anno n<sup>1</sup>)*

Annualmente la Direzione Aziendale predispone il Documento Programmatico e provvede ad inviarlo all'Organo di Indirizzo per l'analisi di coerenza tra attività assistenziali e le necessità didattiche e di ricerca. L'Organo di Indirizzo, entro il 30 settembre, esprime un parere sulla coerenza tra attività assistenziali e le necessità didattiche e di ricerca e lo invia alla Direzione Aziendale la quale, anche sulla base delle osservazioni raccolte, predispone il Programma Annuale delle attività.

---

<sup>1</sup> 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

*Fase 2 - 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 attraverso la stesura e la successiva approvazione e deliberazione del Programma Annuale.

Il Programma Annuale è un documento sintetico che riporta gli indirizzi di programmazione che esprimono, in una visione unitaria ed integrata, i punti di raccordo tra i programmi Aziendali e i vari atti di pianificazione e/o di orientamento.

Il Programma Annuale, sviluppato dalla Direzione Aziendale con il supporto del Controllo di Gestione e del Comitato di Budget, è deliberato e condiviso con i vari responsabili al fine di assegnare ai vari Centri di Responsabilità gli obiettivi.

Una volta formalizzati gli indirizzi di programmazione all'interno del Programma Annuale, lo stesso deve essere trasmesso ed illustrato da parte della Direzione Aziendale ai membri del Collegio di Direzione, che sono chiamati ad esprimere una valutazione tecnica rispetto al contenuto del documento. Il Programma approvato e deliberato deve essere trasmesso alla Regione, ai componenti del Comitato di Budget ed ai responsabili dei Centri di Responsabilità.

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

*Fase 3 - Elaborazione delle Schede di Budget (Budget della Produzione, delle Risorse e dei Consumi) e Budget Operativo Aziendale e predisposizione della determina di adozione - (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 (personale, prodotti farmaceutici, utenze, materiali, etc.) attraverso la redazione di Schede di Budget per ogni Centro 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 li trasmette ai Responsabili dei Centri di Responsabilità.

I Responsabili dei Centri di Responsabilità procedono ad eventuali contro proposte (scheda di budget revisionata) e le trasmettono al Comitato di Budget ed al Responsabile del Controllo di Gestione. Questi verificano la coerenza dei prospetti contabili revisionati, proposti dai Responsabili dei Centri di Responsabilità, e il Programma Annuale. In caso di esito negativo richiedono ai Responsabili dei Centri di Responsabilità di apportare modifiche ai prospetti proposti. In caso di esito positivo il Comitato di Budget procede alla predisposizione della determina di adozione del Budget della Produzione, delle Risorse e dei Consumi e all'invio della stessa alla Direzione Generale per la firma.

Successivamente, il Comitato di Budget predispone ed invia il Budget Operativo Aziendale, composto dal Budget della Produzione, delle Risorse e dei Consumi, al Collegio di Direzione che esegue un'analisi e comunica i propri pareri e osservazioni e, successivamente, alla Direzione Aziendale, che dopo aver verificato eventuali anomalie, rilascia la propria approvazione e lo trasmette al Direttore Generale per la firma della delibera di adozione.

#### *Fase 4 - Assegnazione obiettivi e correlati indicatori e target 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 dal Protocollo di Intesa tra Università e Regione e per ciascuna di esse vengono predisposti uno o più obiettivi specifici, a ciascuno dei quali è correlato un indicatore, un target ed un peso.

Infine, per ogni obiettivo viene individuato un responsabile della verifica.

Gli obiettivi di budget, i relativi indicatori di monitoraggio ed i pesi/punteggi vengono individuati dal Comitato di Budget.

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

- importanza dell'obiettivo nell'ambito dei programmi 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 comunicati all'Organismo Indipendente di Valutazione.

*Fase 5 - 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 dai referenti di uffici con competenze correlate agli obiettivi specifici (ad esempio UOC Farmacia Centralizzata 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.

*Fase 6 - Negoziazione degli obiettivi (entro il 30 novembre anno n)*

Gli obiettivi sono negoziati annualmente tra la Direzione Aziendale e responsabili dei Centri di Responsabilità (Direttori di Dipartimento e Responsabili delle UOC amministrative) e, quindi, vengono comunicati dal responsabile del Centro di Responsabilità a tutto il personale afferente al Centro di Responsabilità stesso.

Per la negoziazione degli obiettivi è possibile prevedere un preliminare incontro in un'unica seduta plenaria, tra Comitato di Budget/Direzione Aziendale e tutti i Responsabili dei Centri di Responsabilità oppure un incontro tra Comitato di Budget/Direzione Aziendale e singoli Centri di Responsabilità. In tale sede, verranno presentati gli obiettivi che la Direzione Aziendale, in linea con quelli definiti a livello nazionale e regionale, ha individuato per l'Azienda e gli strumenti alla base del Processo di Budget, ossia la Scheda di Budget e la Scheda Obiettivi.

Il numero di incontri di negoziazione con ciascun Centro di Responsabilità varia da due a tre a seconda degli esiti di ciascun incontro.

Gli incontri di negoziazione sono verbalizzati a cura del Controllo di Gestione e trasmessi ai Responsabili dei Centri di Responsabilità e agli altri componenti del Comitato Budget.

#### *Fase 7 – Concordamento Regionale (entro 15 dicembre anno n)*

Il Budget Aziendale definitivo viene inviato dalla Direzione Aziendale alla Regione per il Concordamento Regionale.

La Direzione Aziendale illustra gli esiti del Concordamento al Collegio di Direzione ed al Comitato di Budget. All' interno di tale assemblea la Direzione Aziendale può limitarsi a comunicare l'approvazione della proposta di Budget presentata alla Regione e procedere all'approvazione definitiva del Budget Aziendale; viceversa può richiedere pareri e proporre indirizzi per la rimodulazione della proposta di Budget qualora l'incontro con la Regione abbia invece avuto esito negativo.

#### *Fase 8 – Approvazione del Budget Aziendale e degli Obiettivi assegnati ai Centri di Responsabilità (entro 31 dicembre anno n)*

Nel caso in cui il concordamento Regionale abbia avuto esito positivo, la Direzione Aziendale approva il Budget Aziendale e gli Obiettivi assegnati ai Centri di Responsabilità. In caso contrario, procede alla rimodulazione della proposta di Budget, informando il Collegio di Direzione e il Comitato di Budget.

Le Schede di Budget e le Schede Obiettivi per ciascun Centro di Responsabilità, predisposte a cura del Controllo di Gestione, vengono trasmesse ai Responsabili dei Centri di Responsabilità e all'Organismo Indipendente di Valutazione con nota circolare a firma del Direttore Generale.

La Scheda Obiettivi dovrà essere portata, da parte del Responsabile del Centro di Responsabilità, alla conoscenza di tutto il personale afferente al Centro di Responsabilità. La comunicazione di tali schede dovrà avvenire a seguito di riunione verbalizzata con firme dei presenti<sup>2</sup>.

Inoltre, il Budget Aziendale definitivo viene inviato dalla Direzione Aziendale al Collegio di Direzione che lo trasmette al 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.

---

<sup>2</sup> Si rinvia al Regolamento Sistemi di misurazione e valutazione della performance dell'AOU Federico II per la valutazione individuale del personale.

*Fase 9 - 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, 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 - Allegato 2) 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 un incontro tra la Direzione Aziendale e Responsabile del Centro di Responsabilità interessato per discutere della reportistica relativa al primo semestre.

Nell'ipotesi in cui, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse verificare una differenza tra risultati 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 modificazione 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 del Responsabile del Centro di Responsabilità interessato, con comunicazione al Controllo di Gestione da inviare entro 30 maggio dell'anno n+1, al fine di attivare il processo di revisione con la Direzione Aziendale.

*Fase 10 - Monitoraggio consuntivo del grado di raggiungimento degli obiettivi (entro il 31 maggio dell'anno n+2)*

La Scheda di monitoraggio consuntiva (Allegato 2), 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.

Quest'ultimo verifica la regolarità del processo di valutazione e comunica l'esito della verifica alla Direzione Aziendale e quest'ultima lo comunica ai Centri di Responsabilità.

La Scheda di monitoraggio consuntiva (Allegato 2) viene trasmessa poi al Responsabile del Centro di Responsabilità indicando il termine entro il quale è possibile trasmettere controdeduzioni.

Eventuali controdeduzioni vengono verificate dalla Direzione Aziendale e dall' Organismo Indipendente di Valutazione. Quest'ultimo nel caso le ritenga fondate, con nota scritta e motivata, può suggerire alla Direzione Aziendale di rivedere le percentuali assegnate.

All'esito dell'esame da parte della Direzione Aziendale e dell'Organismo Indipendente di Valutazione, la percentuale totale di raggiungimento degli obiettivi del Centro di Responsabilità rappresenta la base per la valutazione della performance organizzativa del personale afferente al Centro di Responsabilità.

A seguito dell'approvazione delle Schede di monitoraggio consuntive (Allegato 2) e delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi ivi indicate, le schede vengono trasmesse con nota circolare a firma del Direttore Generale ai Centri di Responsabilità e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'implementazione delle diverse fasi del Processo di Budget è subordinata a:

- indicazione tempestiva da parte degli organi regionali in merito agli obiettivi da raggiungere e, dunque, all'approvazione del Protocollo di Intesa Regione – Università avente durata triennale;
- evoluzione dei sistemi informativi aziendali, in particolare della Contabilità Analitica, e loro adeguamento alle variazioni della struttura organizzativa previste dalla normativa regionale e nazionale.

### 1.3.2 Metodologia monitoraggio raggiungimento obiettivi e scheda monitoraggio obiettivi

La Scheda monitoraggio obiettivi (Allegato 2) 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
- scostamento risultato – target
- % di raggiungimento del singolo obiettivo
- punteggio

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

- determinazione della percentuale di raggiungimento di ogni singolo obiettivo rispetto al target 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.

## 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.

L'AOU Federico II, che già utilizza un sistema di programmazione e verifica dei risultati attraverso lo strumento del budget, inteso come documento di indirizzo e orientamento dei comportamenti delle articolazioni organizzative verso logiche multidimensionali (strategia regionale, volume e qualità delle prestazioni, efficiente utilizzo delle risorse, partecipazione a piani, organizzazione e sviluppo delle capacità professionali, ecc.), coglie l'opportunità di adozione di nuovi schemi proposti dal Decreto Legislativo 150 del 2009, che all'articolo 4, comma 2, sancisce che 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 della *performance*, 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.

### **3. NOTE FINALI**

I tempi e le modalità del Processo di Budget ed indicati nel presente regolamento sono definiti in coerenza con le disposizioni del Protocollo di Intesa Regione – Università avente durata triennale, in prorogatio, e del Decreto del Commissario ad Acta della Regione Campania n. 14/2009, Allegato b.

La piena applicazione del presente regolamento è subordinata a:

- indicazione tempestiva da parte degli organi regionali in merito agli obiettivi da raggiungere e, dunque, all'approvazione del Protocollo di Intesa Regione – Università avente durata triennale;
- evoluzione dei sistemi informativi aziendali, in particolare della Contabilità Analitica, e loro adeguamento alle variazioni della struttura organizzativa previste dalla normativa regionale e nazionale.

## ALLEGATO 1

**Tabella 1. Fasi e tempi del Processo di Budget**

FASI E TEMPI DEL PROCESSO DI BUDGET				
fase 1	fase 2	fase 3	fase 4	fase 5
30 giugno anno n	30 settembre anno n	30 settembre anno n	30 ottobre anno n	30 ottobre anno n
<i>Elaborazione Documento Programmatico annuale ed invio all'Organo di indirizzo</i>	<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>
fase 6	fase 7	fase 8	fase 9	fase 10
30 novembre anno n	15 dicembre anno n	31 dicembre anno n	il 30 aprile, 30 luglio e 31 ottobre dell'anno n+1	31 maggio dell'anno n+2
<i>Negoziazione degli obiettivi</i>	<i>Concordamento Regionale</i>	<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>



