

REGIONE CAMPANIA

AZIENDA SANITARIA LOCALE NAPOLI 3 SUD

Corso Alcide De Gasperi, 167

80053 CASTELLAMMARE DI STABIA



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

OGGETTO: PRESA D'ATTO REGOLAMENTO DI BUDGET

La responsabile del Servizio Controllo di Gestione, dott.ssa Antonella De Stefano, alla stregua dell'istruttoria compiuta dal Servizio Controllo di Gestione e delle risultanze e degli atti tutti richiamati nelle premesse che seguono, costituenti istruttoria a tutti gli effetti di legge, nonché dell'espressa dichiarazione di regolarità tecnica ed amministrativa della stessa resa dal Dirigente del Servizio a mezzo di sottoscrizione della presente

Premesso

- che il budget è lo strumento con il quale, annualmente, gli obiettivi strategici aziendali contenuti nel piano della performance vengono trasformati in obiettivi specifici, di natura gestionale ed organizzativa, articolati rispetto alla struttura delle responsabilità organizzative;
- che il budget è lo strumento operativo interno di gestione con cui si attua annualmente il processo di attribuzione delle risorse disponibili tra la Direzione Aziendale ed i singoli Centri di Responsabilità, in relazione agli obiettivi individuati;

È tenuto altresì

- che ogni titolare di Centro di Responsabilità è tenuto, nell'ambito del suo incarico, a negoziare annualmente un budget operativo per l'Unità Operativa di cui è Responsabile;
- che nel budget di Centro di Responsabilità dovranno essere indicate le risorse assegnate e gli obiettivi operativi da conseguire nel corso dell'esercizio di riferimento;

Precisato

- con delibera n. 124 del 13/03/2012 ad oggetto "Istituzione Comitato di budget", è stato istituito il Comitato di budget aziendale che, in qualità di organo tecnico, supporta la Direzione Generale nella definizione del Budget per l'anno di riferimento e nella individuazione, coerentemente alla pianificazione strategica ed operativa, della proposta di obiettivi specifici dei Centri di Responsabilità e dei risultati da conseguire;



Considerato

- che il suddetto Comitato di budget, riunitosi in data 22/03/2012 ha approvato il Regolamento di budget, allegato al presente provvedimento (all.1);

PROPONE

per le considerazioni e motivazioni espresse in narrativa, che si intendono qui integralmente riportate e trascritte

- di **PRENDERE ATTO** del Regolamento di budget approvato dal Comitato di budget in data 22/03/2012 ed allegato al presente provvedimento (all.1).

La Responsabile del Servizio Controllo di Gestione
Dott.ssa Antonella De Stefano

IL DIRETTORE GENERALE

Preso atto della dichiarazione di regolarità della istruttoria compiuta dal Servizio Controllo di Gestione nonché della dichiarazione di legittimità tecnica ed amministrativa resa dal Direttore proponente con la sottoscrizione della proposta che precede, nelle more delle nomine del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo

DELIBERA

- di **PRENDERE ATTO** del Regolamento di budget approvato dal Comitato di budget in data 22/03/2012 ed allegato al presente provvedimento (all.1).

Il Servizio Controllo di Gestione sarà responsabile in via esclusiva della esecuzione della presente deliberazione, curandone tutti i consequenziali adempimenti.

Il Direttore Generale
Dott. Maurizio D'AMORA

Regolamento di Budget

RIFERIMENTI NORMATIVI

Principalmemente, qui di seguito, si richiamano i principali riferimenti normativi che costituiscono la base del presente regolamento

Il D. L.vo n. 502 del 30 dicembre 1992 delinea il quadro normativo di riferimento per il riordino del Servizio sanitario nazionale. Esso fu definito " riforma della riforma", rispetto alla Legge n. 833 del 23 dicembre 1978 la quale più che legge di riforma del Servizio Sanitario Nazionale è da ritenersi a tutti gli effetti la Legge istitutiva del Servizio Sanitario Nazionale la quale, facendo salvi i principi portanti della Legge 833, ridisegnava il quadro complessivo delle funzioni e delle responsabilità dei diversi livelli istituzionali di governo del sistema sanitario e introduceva criteri e strumenti di gestione di carattere aziendale.

Tale decreto, successivamente modificato dal D. L.vo n. 517 del 23 dicembre 1993 e dal D.L.vo n. 229 del 19 giugno 1999, segna di fatto l'avvio di un processo di trasformazione del Servizio Sanitario Nazionale, definito "processo di aziendalizzazione".

La nascita della "aziendalizzazione" si è progressivamente realizzata sulla base di una serie di provvedimenti attuativi, integrativi e modificativi adottati a livello nazionale e regionale, attraverso i quali si sono introdotti strumenti e modalità coerenti con i principi fondanti il disegno normativo.

Nella fattispecie, il D.L.vo n. 502/92 all'art. 3, 1 - bis dispone 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....."; all'art. 3, 1 - ter dispone che "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..." ed all'art. 5 prevede "la tenuta di una contabilità analitica per centri di costo che consenta analisi comparative dei costi, dei rendimenti e 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.

Il Controllo di gestione è sicuramente, tra gli strumenti innovativi introdotti dalla normativa di riordino del Servizio Sanitario Nazionale, quello più diffuso nelle Aziende sanitarie italiane, anche perché la sua introduzione costituisce uno specifico obbligo normativo sancito dall'art. 4 del D.L.vo 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".

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELL'AMBITO DEL PROCESSO DI BUDGETING

Definizione e obiettivi

Il su citato D.L.vo n. 286 /99 all' art. 4 definisce i compiti e le funzioni del Controllo di gestione. L'obiettivo prioritario del Servizio de quo è quello di supportare la Direzione aziendale nella gestione delle diverse fasi in cui esso si articola.

A

Nel dettaglio:

- predisposizione del piano strategico triennale
- predisposizione del documento di direttive che costituisce il raccordo tra pianificazione triennale e programmazione annuale e l'input per la formulazione delle proposte di budget che devono essere presentate alla direzione generale
- predisposizione delle proposte di budget
- valutazione delle proposte di budget sotto il profilo della coerenza rispetto alle direttive della direzione generale nonché della compatibilità rispetto alle risorse disponibili
- negoziazione delle proposte di budget
- approvazione delle proposte di budget e consolidamento delle stesse nel budget generale aziendale (per componenti di costo e ricavo e per articolazioni organizzative aziendali)
- progettazione ed implementazione del sistema di reporting finalizzato a consentire una sistematica rilevazione dei costi e dei ricavi relativi alle diverse articolazioni aziendali (contabilità per centri di costo), costi e ricavi che rapportati ad una serie di dati relativi alle risorse disponibili ed alle prestazioni erogate consentano valutazioni di efficienza ed economicità
- progettazione e sviluppo di specifici approfondimenti aventi per obiettivo valutazioni di efficienza, efficacia ed economicità

Da quanto sopra detto, appaiono evidenti le sinergie funzionali tra il Controllo di gestione e gli altri Servizi che, con esso, sono chiamati ad interagire al fine di garantire la realizzazione del processo di budgeting. In effetti, solo con la messa a punto di meccanismi forti di integrazione è possibile superare la tendenza ad operare per linee verticali, tra l'altro scarsamente comunicanti, così diffusa nelle amministrazioni pubbliche.

Questa trasversalità mira necessariamente a coinvolgere le diverse competenze dell'organizzazione aziendale, non ultimo il sistema premiante fortemente incardinato all'interno del processo di budgeting. Questo, in sintonia con una accezione di budget non inteso in senso riduttivo come mero tetto di spesa da non superare, ma come insieme di azioni che devono essere intraprese per migliorare i livelli di efficienza, efficacia, economicità della gestione nonché della qualità delle prestazioni erogate.


In molte aziende il sistema premiante ed il processo di budgeting sono temporalmente asincroni e funzionalmente disconnessi, sebbene l'art.5 del citato decreto 286 e l'art. 32 del Contratto Nazionale della dirigenza indichino esplicitamente la stretta connessione tra il processo di budgeting e valutazione dei dirigenti

La programmazione

Le scelte di programmazione della Asl si fondano sul Piano Sanitario Nazionale, sul Piano sociosanitario regionale e sugli altri atti di programmazione adottati dalla Regione compresi gli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

Il budget, pertanto, è uno strumento attuativo dei programmi sanitari che permette di articolare in termini di obiettivi annuali, di attività da realizzare, di fattori operativi da utilizzare, di risorse finanziarie da acquisire e da impiegare e di investimenti da compiere, le scelte di programmazione aziendale.

La programmazione è regolata da:

- 
- A) Bilancio annuale di previsione: si tratta del budget generale d'Azienda che è articolato in budget economico, finanziario e patrimoniale;
 - B) Budget degli investimenti: definisce il programma annuale degli investimenti ;
 - C) Budget del Personale: definisce il piano annuale di fabbisogno del personale;
 - D) Budget di tutela: rappresenta il fabbisogno per macro-funzioni assistenziali, quale determinato dalla Regione in sede di riparto del Fondo sanitario regionale, con il costo di acquisto o di produzione delle prestazioni e dei servizi necessari per assicurare il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
 - E) Budget delle macroarticolazioni organizzative e dei centri di responsabilità: il budget è assegnato alle macroarticolazioni organizzative individuate dall'atto aziendale e ripartito nei budget dei Centri di Responsabilità (d'ora in avanti definiti C.d.R.) che ne fanno parte.

Gli obiettivi di budget

Gli obiettivi di budget vengono assegnati dalla Direzione Aziendale ai Dipartimenti aziendali, ai Distretti e, a cascata, a tutte le Strutture organizzative complesse e semplici centrali e dipartimentali allo stato esistenti , nonché previste dal redigendo Atto Aziendale. Al loro raggiungimento dovrà concorrere tutto il personale presente all'interno dell'Unità organizzativa. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi terrà conto dei risultati globali raggiunti dalla struttura nonché dell'apporto dato da ogni singolo al raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Gli obiettivi dovranno quindi riguardare tutte le strutture aziendali sopra elencate e tutte le aree di governo delle quali le strutture stesse sono direttamente responsabili. In particolare dovranno essere:

- 1) coerenti rispetto ai bisogni degli assistiti, alle finalità istituzionali aziendali e alle scelte politiche e strategiche dell'azienda;
- 2) pertinenti, misurabili, chiari e finalizzati ad apportare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- 3) rapportati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- 4) riferiti ad uno specifico arco temporale e eventualmente comparabili con i risultati raggiunti nei periodi precedenti;
- 5) dove è possibile, commisurati a valori standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con strutture che svolgono attività omologhe.



IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET

Il Comitato di Budget

Il processo di Budget viene governato in maniera organica e nel rispetto degli indirizzi strategici aziendali dal Comitato di Budget.

Il Comitato definisce gli indirizzi di Budget annuali in coerenza con la pianificazione, promuove e tutela la coerenza del processo di Budget rispetto agli obiettivi strategici individuati dalla Direzione e l'unitarietà nella gestione complessiva della programmazione.

Nella fattispecie il Comitato di budget:

- propone alla Direzione Generale il Regolamento di Budget;
- definisce il Calendario del Budget (dall'inizio alla fine del processo) di seguito illustrato

FASE DEL PROCESSO	ATTORI COINVOLTI	TEMPISTICA
1) Avvio del processo	Direzione Generale	30 Giugno
2) Invio della Scheda di Budget	Servizio Controllo di Gestione	20 Luglio
Proposte Operative dei C.d.R.	C.d.R., Comitato di budget, Servizio Controllo di Gestione	5 Settembre
4) Consolidamento e Definizione Obiettivi	Comitato Budget	10 Settembre
5) Assegnazione degli Obiettivi	C.d.R.	20 Settembre
6) Documento Finale di Budget	Servizio Controllo di Gestione	30 Settembre

- supporta le Direzioni aziendali/Dipartimenti nella definizione delle proposte operative di obiettivi articolate per C.d.R., facilitando la definizione di obiettivi coerenti alle linee di Indirizzo della Direzione Generale;
- esamina le proposte operative concrete dei vari C.d.R. mostrando particolare attenzione alle criticità riscontrate;
- garantisce la definizione di obiettivi concreti, misurabili, integrati e controllabili;
- effettua le verifiche intermedie dell'andamento del budget effettuando, se necessario, la revisione degli obiettivi

Esso è composto da professionalità afferenti all'Area sanitaria, all'Area Tecnico-Amministrativa, all'Area degli Staff, individuate dal Direttore Generale.

La scheda obiettivo

Il processo di assegnazione degli obiettivi consiste nella condivisione di una scheda che si compone di alcuni elementi fondamentali:

- a) descrizione dell'obiettivo strategico che si intende perseguire;
- b) individuazione dei relativi indicatori;
- c) il target, che definisce il risultato che la struttura si prefigge di ottenere attraverso l'individuazione di un range di raggiungimento di un obiettivo compreso tra un valore minimo e un valore massimo atteso;

Gli obiettivi riguardano attività da effettuare a risorse certe e/o disponibili (c.d. "budget a risorse costanti"). Per risorse certe s'intendono quelle di tipo strutturale e quindi personale, comprensivo dell'eventuale orario aggiuntivo necessario per il conseguimento degli obiettivi, attrezzature e spazi già disponibili al momento della redazione della scheda di budget o, comunque, eventuali risorse aggiuntive la cui futura attribuzione al C. d. R. è già stata decisa con apposito provvedimento.

Trattasi, quindi, di Budget Operativo che si basa sul miglioramento nell'erogazione dei servizi e nell'impiego delle risorse assegnate ed effettivamente controllabili (personale, tecnologia e materiale di consumo), mediante l'esplicitazione di obiettivi di attività (quali - quantitativi) ed indici di assorbimento di risorse.

Compito fondamentale del Responsabile del C.d.R. firmatario degli obiettivi sarà quello di coinvolgere attivamente i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi.

GESTIONE DEL BUDGET

La reportistica

Il sistema degli obiettivi assegnati deve essere sottoposto ad un monitoraggio almeno trimestrale finalizzato ad evidenziare gli scostamenti della gestione reale rispetto a quella attesa, ad individuare le cause degli stessi e le possibili azioni da intraprendere per garantire il raggiungimento degli obiettivi o l'eventuale loro revisione. Il monitoraggio dell'andamento del budget è effettuato dal Comitato di budget supportato dal Servizio Controllo di gestione per l'elaborazione e raccolta di dati di attività e di dati economici.

La fase di monitoraggio presuppone l'attivazione di una serie di flussi informativi (reporting) tempestivi e attendibili dai C.d.R. verso il Servizio Controllo di gestione il quale si fa promotore dello sviluppo e potenziamento degli strumenti necessari per un efficace e tempestivo controllo.

Revisione degli obiettivi di Budget

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 C.d.R., 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 della unità organizzativa interessata, con comunicazione al C.d.R. di negoziazione di riferimento da inviare entro 10 giorni dal ricevimento dei reports dei risultati infrannuali conseguiti. In tal caso, se il C.d.R. di negoziazione conferma l'attivazione della fase di revisione degli obiettivi, si procede all'invio della documentazione al Comitato di Budget che dispone sulle modalità di revisione da attuare.

In ogni caso, per mantenere stabilità e certezza al processo, sarebbe auspicabile ridurre la revisione e la conseguente ricontrattazione degli obiettivi negoziati, ai soli casi in cui se ne palesi l'effettivo impossibile raggiungimento a causa di sopravvenuti fattori straordinari.



Letto, confermato e sottoscritto.



IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE
(Dott. Marco Tullo)

Marco Tullo

TRASMISSIONE AL COLLEGIO SINDACALE

La presente deliberazione è stata trasmessa al Collegio Sindacale della A.S.L. ai sensi dell'art. 35 comma 3 della L.R. 03.11.94 n. 32 con nota n. 19390 in data 29 MAR 2012

TRASMISSIONE AL COMITATO DI RAPPRESENTANZA DELLA CONFERENZA DEI SINDACI

La presente deliberazione è stata trasmessa al Comitato di Rappresentanza dei Sindaci ai sensi dell'art. 35 della L.R. 03.11.94 n. 32 con nota n. _____ in data _____

TRASMISSIONE ALLA GIUNTA REGIONALE

La presente deliberazione è stata trasmessa alla Struttura Regionale di Controllo della G.R.C. ai sensi dell'art.35 della L.R.03.11.94 n. 32 con nota n. _____ in data _____

PROVVEDIMENTO DELLA GIUNTA REGIONALE

Deliberazione della G.R. n. _____ del _____

Decisione: _____

IL FUNZIONARIO
AT

INVIATA PER L'ESECUZIONE IN DATA _____ / _____ A:

COLLEGIO SINDACALE	DIPARTIMENTO FARMACEUTICO	
SERV. GABINETTO	DIPARTIMENTO PREVENZIONE	
SERV. AFFARI GENERALI	DIPARTIMENTO RIABILITAZIONE	
SERV. AFFARI LEGALI	DIPARTIMENTO SALUTE MENTALE	
SERV. ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI	DISTRETTO N. 48	
SERV. ASSISTENZA SANITARIA	DISTRETTO N. 49	EX A.S.L. NA 4
SERV. CONTROLLO DI GESTIONE	DISTRETTO N. 50	
SERV. FORMAZ. E AGGIORN. PROF.	DISTRETTO N. 51	SERV. FASCE DEBOLI
SERV. GESTIONE ECONOMICO FINAN	DISTRETTO N. 52	SERV. PATOLOGIA CLINICA
SERV. GESTIONE RISORSE UMANE	DISTRETTO N. 53	
SERV. GEST.TECN.PATR.IMMOB.OSP.	DISTRETTO N. 54	
SERV. GEST.TECN.PATR.IMMOB.TERR.	DISTRETTO N. 55	EX A.S.L. NA 5
SERV. GEST.TECN.SISTEMI INFORMAT	DISTRETTO N. 56	
SERV. ISPETTIVO	DISTRETTO N. 57	SERV. ASSISTENZA DISTRETTUALE
SERV. MATERNO INFANT. OSPEDAL.	DISTRETTO N. 58	SERV. ASSISTENZA OSPEDALIERA
SERV. MATERNO INFANT. DISTRET.	DISTRETTO N. 59	
SERV. PREVENZIONE E PROTEZIONE	OO.RR. AREA NOLANA	
SERV. RELAZIONE CON IL PUBBLICO	OO.RR. AREA STABIESE	
COORD.TO GESTIONE LIQUIDATORIA	OO.RR. GOLFO VESUVIANO	
COORD.TO SOCIO SANITARIO AZIEND	OO.RR. PENISOLA SORRENTINA	
COORD.TO PROGETTI FONDI		