Sistema Socio Sanitario
Regione Lombardia
ASST Valtellina e Alto Lario

Allegato alla deliberazione n. 627
del 13 OTT. 2016 composto da
5 pagine.

Regolamento di Budget

Revisione 1/2016

1. SCOPO DEL DOCUMENTO

Il presente documento ha lo scopo di riordinare e aggiornare i precedenti regolamenti del processo di budget, adottati nel 2004 e nel 2012 dall'Azienda Ospedaliera Valtellina e Valchiavenna.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

- D.L.vo n.502/1992 e s.i.m.
- D.L.vo n. 29/1993
- D.L.vo n. 165/2001
- D.L.vo n. 286/99
- L.R. n. 33/2009 e s.i.m.
- Linee guida Regione Lombardia sul Controllo di Gestione delle A.O. (2002 e s.i.m.)
- Circolare Regione Lombardia n. 44/SAN/2004
- Nota DGS prot. H1.2006.0009922 del 23/02/06 "Le linee guida di budget per le Aziende Ospedaliere della Regione Lombardia"
- D.L.vo n. 150/2009
- L.R. 23/2015 "Evoluzione del Sistema Socio Sanitario lombardo: modifiche al titolo I e II della L.R. 33/2009"

3. IL SISTEMA DI BUDGET

- *Definizione*

Il budget è lo strumento di programmazione annuale per la definizione degli obiettivi e per l'allocazione delle risorse, ossia l'insieme delle previsioni riguardanti la qualità/quantità delle prestazioni e dei servizi da erogare per rispondere ai bisogni di salute, nel pieno rispetto dei vincoli di risorse assegnate dalla Regione Lombardia all'ASST Valtellina e Alto Lario.
A livello di singola unità organizzativa il budget è uno strumento di responsabilizzazione sugli obiettivi da perseguire e sulle risorse da utilizzare. Il conseguimento di tali obiettivi costituisce condizione necessaria per l'erogazione degli incentivi previsti dal sistema premiante.

Gli obiettivi assegnati devono riferirsi a variabili specifiche, misurabili con indicatori qualitativi e quantitativi e riguardare fattori produttivi governabili dai centri di responsabilità (CdR).
Il processo di budget coinvolge il personale dirigente sanitario e amministrativo.

4. *IL PROCESSO DI BUDGET*

A) Gli attori

- Direzione Strategica
- Direttori dei Dipartimenti Gestionali
- Direttori/Responsabili di S.C./S.S. con responsabilità gestionale e amministrativa
- Direttori/Responsabili dei centri ordinatori di spesa (Provveditorato, Farmacia, Ingegneria Clinica, Formazione, Economico Finanziario, ecc)
- Sistema dei Controlli Interni
- Risorse Umane
- SITRA

B) Le fasi del processo di budget

Prima fase: la programmazione

E' la fase in cui sono indicati da parte della Direzione Strategica gli obiettivi istituzionali e strategici annuali in base alle linee di indirizzo di programmazione definite dai seguenti documenti:

- legge regione Lombardia n.23/2015 "Evoluzione del Sistema Socio Sanitario lombardo: modifiche al titolo I e II della L.R. 33/2009";
- delibera annuale di "Regole di sistema del Servizio Socio Sanitario regionale" e successive modificazioni e integrazioni;
- Bilancio Preventivo Economico aziendale
- i risultati rappresentati dal IV CET dell'anno precedente;
- il sistema regionale di valutazione delle Aziende Sanitarie (obiettivi aziendali direttori generali);
- il piano triennale di prevenzione della corruzione integrato con il programma triennale per la trasparenza e integrità;
- il piano di miglioramento dell'organizzazione (PIMO);
- il piano della performance.

A seconda degli obiettivi considerati, vengono individuate 2 tipologie di budget:

- Budget trasversale o di primo livello: si tratta di obiettivi economici relativi a specifici fattori produttivi (beni e servizi) assegnati ai principali gestori di spesa come ad esempio il responsabile del provveditorato, il responsabile della farmacia, il responsabile della gestione tecnica, il responsabile dell'ingegneria clinica, ecc. al fine di creare maggiore corresponsabilità nella gestione di tali risorse. Gli obiettivi sono determinati in funzione delle esigenze proposte dai vari servizi compatibilmente con i vincoli di bilancio e le azioni di spending-review;

- Il budget di secondo livello o per centri di responsabilità: assegnato ai direttori dei dipartimenti gestionali e ai responsabili degli ambiti territoriali, riguardante obiettivi che appartengono all'area dei percorsi sanitari e dei progetti di miglioramento, nonché obiettivi economici derivanti dalla declinazione degli obiettivi di budget di primo livello ai centri responsabili dei consumi di beni e servizi.

Terminata la fase di individuazione degli obiettivi e degli indicatori, il Controllo di Gestione procede alla predisposizione delle schede di budget o di pre-budget, laddove non fossero ancora presenti tutte le informazioni che completano l'assegnazione degli obiettivi, al fine di anticipare le linee di indirizzo ai responsabili coinvolti.

Seconda fase: definizione e assegnazione degli obiettivi di budget di primo livello

Il Controllo di Gestione, supportato dal Servizio Economico/Finanziario, individua, partendo dai dati inseriti nel IV CET e dai costi sostenuti nel periodo precedente, l'elenco dei conti/fattori produttivi in capo a ciascun gestore di spesa e per i quali sono responsabili di una corretta programmazione, acquisizione e monitoraggio, ed elabora una proposta di scheda di budget da sottoporre alla Direzione Sanitaria.
Pertanto, tenuto conto dei valori definiti dalla Regione in sede di Bilancio di Previsione, la Direzione Aziendale definisce i budget di spesa per l'esercizio in corso assegnandoli formalmente ai responsabili dirigenti interessati, a seguito di specifici confronti con i destinatari.

Terza fase: definizione e assegnazione degli obiettivi di budget per Dipartimenti Gestionali e per Centri di Responsabilità

La Direzione Strategica attribuisce gli obiettivi di budget direttamente ai singoli dipartimenti gestionali e poi a cascata a livello delle singole unità organizzative ad essi afferenti.
Gli obiettivi assegnati appartengono a due macro-categorie:

- obiettivi "strategici": derivano dalle Regole di Sistema annuali, dagli obiettivi regionali, dalla contrattazione annuale stipulata con l'ATS, nonché da obiettivi a valenza aziendale ritenuti strategici. In particolare, a partire dal 2016 viene data priorità a quelli riguardanti l'attuazione della L.R. 23/2015. Tali obiettivi vengono definiti e declinati a livello di dipartimento e i direttori sono responsabili della loro attuazione. Inoltre, nell'ambito degli obiettivi strategici vengono individuati anche quelli di area amministrativa/gestionale, assegnati al Dipartimento Amministrativo, ai responsabili degli Ambiti Territoriali e ai servizi in staff alla Direzione Generale e alla Direzione Sanitaria.
Per ciascun obiettivo strategico è individuato un indicatore e il target da raggiungere nell'anno;

- obiettivi "economici": appartenenti all'area della produzione e dei consumi. Sono declinati per Centri di Responsabilità e per ognuno vengono riportati i dati di costo e di ricavo consuntivi dell'anno precedente e il valore assegnato per l'anno in corso.
In generale, per quanto riguarda i ricavi, l'obiettivo è il rispetto del valore assegnato dall'ATS con il contratto per le prestazioni sanitarie (ricoveri, ambulatoriale, psichiatria e neuropsichiatria). Per quanto riguarda la produzione del File F, l'obiettivo deriva da quanto assegnato dalla Regione in sede di Bilancio di Previsione.
Per quanto riguarda i costi (farmaci, altro materiale sanitario, materiale economale) l'obiettivo deriva dal rispetto dei budget di primo livello, precedentemente assegnati ai principali gestori di spesa (provveditorato, farmacia, ecc.).

Successivamente alla predisposizione delle schede di budget relative agli obiettivi strategici ed economici, la Direzione Strategica condivide l'assegnazione di tali obiettivi con ciascun direttore di dipartimento (compreso il dipartimento amministrativo). E' obbligo dei direttori di dipartimento estendere

l'assegnazione degli obiettivi ai responsabili di tutte le strutture coinvolte all'interno del dipartimento stesso. Questi ultimi, infine, si impegnano a coinvolgere nel processo di budget tutti i dirigenti appartenenti all'unità operativa diretta.
Per quanto invece riguarda gli obiettivi assegnati ai servizi in staff e agli ambiti territoriali, il Direttore Generale, il Direttore Sanitario e il Direttore Socio Sanitario rispettivamente assegnano direttamente gli obiettivi ai dirigenti responsabili.

Quarta fase: monitoraggio intermedio degli obiettivi di budget

Questa fase è finalizzata 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 degli obiettivi assegnati ai vari CdR è a cura del Controllo di Gestione che elabora periodicamente la reportistica relativa ai dati di attività, ai dati economici e a tutte le altre informazioni utili alla verifica della gestione. I direttori di dipartimento e i responsabili degli ambiti territoriali convocano incontri periodici dedicati all'analisi dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati, analizzando le cause di eventuali scostamenti e attivando azioni correttive e di miglioramento.

Quinta fase: verifica finale e valutazione degli obiettivi

La verifica finale avviene alla chiusura dell'esercizio, una volta acquisiti tutti i dati consuntivi sugli obiettivi negoziati.
Sulla base delle verifiche effettuate dal Controllo di Gestione (supportato delle funzioni aziendali interessate) viene determinata la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati secondo un sistema di pesatura stabilito dalla Direzione Strategica.
Qualora vi fosse disaccordo sulla valutazione degli obiettivi di budget, viene sentita in prima istanza la direzione strategica ed eventualmente in seconda istanza, viene richiesto un parere al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP) aziendale. Il Nucleo di Valutazione, accertata la regolarità dello svolgimento delle fasi indicate, e acquisite eventuali ulteriori motivazioni del valutatore e del valutato, deciderà in merito.
Il processo di budget è parte integrante del Piano della Performance, adottato dall'Azienda Ospedaliera della Valtellina e Valchiavenna secondo quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150/2009. In particolare, il budget è utilizzato come mezzo di misurazione e valutazione di obiettivi legati all'attuazione della gestione della performance organizzativa e individuale dei dirigenti ed è correlato al sistema premiante aziendale.