



Dipartimento Tutela della Salute  
e Politiche Sanitarie

AZIENDA OSPEDALIERA  
"Annunziata – Mariano Santo  
S. Barbara"  
Cosenza



REGIONE CALABRIA

(istituita con D.P.G.R. Calabria 8 febbraio 1995 n. 170)

---

## DELIBERAZIONE DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO

N° 45 DEL 03/02/2022

---

**OGGETTO: AGGIORNAMENTO "REGOLAMENTO DI BUDGET"**

---

*Nella sede legale dell'Azienda Ospedaliera di Cosenza il Commissario Straordinario Prof.ssa Isabella MASTROBUONO, nominata con D.C.A. della Regione Calabria n° 2 dell'08/01/2021, ha adottato la seguente deliberazione in merito all'argomento indicato in oggetto.*

## **OGGETTO: AGGIORNAMENTO "REGOLAMENTO DI BUDGET"**

Il Direttore dell'Unità PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO propone l'adozione del presente atto del quale ha accertato la regolarità tecnico-amministrativa.

**Il Responsabile del Procedimento**

GULINO BRIGIDA

**Il Direttore PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**

Dott. PANNO FILOMENA

### **PREMESSO**

**che** il Processo di Budget è lo strumento operativo di programmazione e controllo di breve periodo per la definizione degli obiettivi e per l'allocazione delle risorse, ossia l'insieme delle prestazioni e dei servizi da erogare per rispondere ai bisogni di salute della popolazione, nel rispetto dei vincoli di risorse assegnate della Regione Calabria;

**che** tale processo s'inserisce all'interno del Ciclo di Gestione delle Performance in ottemperanza alle disposizioni di cui al D.lgs 150/2009;

**che** il Regolamento di Budget rappresenta lo strumento di raccordo tra i documenti di pianificazione pluriennale e il sistema di budget, in aderenza alle scelte e ai contenuti dei piani, programmi e progetti adottati dall'Azienda.

**che** il Regolamento di Budget, descrive criteri, vincoli e parametri per la formulazione dei budget.

### **RICHIAMATI**

- D. Lgs. 30 dicembre 1992, n 502 ad oggetto "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della L. 23 ottobre 1992, n 421"
- D.Lgs. 229/1999 e s.m.i. "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419".
- D.Lgs. 286/1999 e s.m.i. "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”

- D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 ad oggetto “ Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ad oggetto “Attuazione della Legge 4 marzo n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.
- D. Lgs. 23 Giugno 2011, n. 118 a oggetto “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”
- Legge 190/2012 e s.m.i. “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”.
- Legge regionale 11/2004, “Piano Regionale per la Salute 2004-2006”.
- Legge regionale 3 febbraio 2012, n. 3 “Misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione regionale ed attuazione nell’ordinamento regionale delle disposizioni di principio contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

## **ATTESO**

**che** con delibera n. 22 del 31/01/2020 avente come oggetto “Approvazione Regolamento di Budget”, la AO di Cosenza ha predisposto il Regolamento di che trattasi;

## **CONSIDERATO**

opportuno provvedere alla revisione degli intervalli di graduazione per il raggiungimento degli obiettivi per garantire una maggiore coerenza tra le strategie aziendali finalizzate al raggiungimento della performance aziendale;

## **RITENUTO**

Pertanto, di procedere all’aggiornamento dell’attuale regolamento per la gestione del processo di budget nel testo allegato al presente atto che ne forma parte integrante e sostanziale;

## **ATTESO,**

**che** dell’aggiornamento del regolamento di che trattasi è stata data informativa, con mail del 29/10/2021, all’O.I.V., costituito con atto deliberativo n° **380 del 31/08/2021** e successiva n° **473 del 20/10/2021**, e trasmesso alle OO.SS della

Dirigenza e del Comparto con mail del 18/10/2021;

**che** i proponenti il presente atto non si trovano in alcuna delle situazioni di conflitto di interesse, anche potenziale, prevista dalla normativa vigente in materia;  
**che** il presente provvedimento è sottoposto al controllo del Collegio Sindacale in conformità ai contenuti dell'art.3 dei D.Lgs. n.502/1992 e s.m.i.;

### **IL COMMISSARIO STRAORDINARIO**

Su conforme proposta del Direttore dell'U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione, nonché dell'espressa dichiarazione di regolarità resa dal responsabile del procedimento in relazione agli atti posti in essere dalla struttura medesima.

Acquisito il parere favorevole del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario limitatamente alle rispettive competenze,

### **DELIBERA**

per le motivazioni in narrativa, da intendersi qui integralmente riportate,

**di approvare**, l'aggiornamento del "Regolamento di Budget", allegato al presente atto e formandone parte integrante e sostanziale;

**di precisare** che il suddetto regolamento troverà applicazione nell'anno 2022;

**di dare mandato** al Responsabile del Sito aziendale di pubblicare il presente provvedimento sul sito istituzionale aziendale nell'apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente";

**di dare atto** che il presente provvedimento è sottoposto al controllo del Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 3 del D.lgs. n.502/1992 e s.m.i.

**IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO**

Dott. Angelo Vittorio Sestito

**IL DIRETTORE SANITARIO**

Dott. Angelo Barbato

**IL COMMISSARIO STRAORDINARIO**

Prof.ssa Isabella Mastrobuono

(Sottoscritto digitalmente ai sensi dell'art. 21 D.Lgs n. 82/2005 e s.m.i.)

# REGOLAMENTO DI BUDGET

(Ciclo di gestione delle Performance)



Redazione	Data	Firma
Dott.ssa Filomena Panno Direttore UOC Programmazione e Controllo		
Sig.ra Brigida Gulino Coll.re Amm.vo UOC Programmazione e Controllo		
Dott.ssa Zoryana Rutkovska Stagista UNICAL		

Introduzione .....	2
Riferimenti Normativi .....	2
Art. 1 Definizione e finalità .....	3
Art. 2 Il processo di programmazione .....	4
Art. 3 Attori coinvolti .....	6
Art. 4 La struttura della scheda di budget .....	10
Art. 5 Le fasi del Processo di Budget .....	11

## Introduzione

L'intero processo di valutazione, dalla definizione ed assegnazione degli obiettivi alla misurazione dei risultati ottenuti, rappresenta uno dei strumenti più importanti per migliorare i servizi erogati. L'obiettivo principale, infatti, è quello di promuovere una crescita complessiva dell'intero sistema, rilevare le differenze esistenti al fine di premiare le eccellenze, risolvere le criticità, sia a livello di struttura che di singolo operatore.

## Riferimenti Normativi

- D. Lgs. 30 dicembre 1992, n 502 ad oggetto "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della L. 23 ottobre 1992, n 421"
- D.Lgs. 229/1999 e s.m.i. "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419".
- D.Lgs. 286/1999 e s.m.i. "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”

- D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 ad oggetto “ Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ad oggetto “Attuazione della Legge 4 marzo n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.
- D. Lgs. 23 Giugno 2011, n. 118 a oggetto “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”
- Legge 190/2012 e s.m.i. “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”.
- Legge regionale 11/2004, “Piano Regionale per la Salute 2004-2006”.
- Legge regionale 3 febbraio 2012, n. 3 “Misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione regionale ed attuazione nell’ordinamento regionale delle disposizioni di principio contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

### **Art. 1 Definizione e finalità**

Il Processo di Budget è lo strumento operativo di programmazione e controllo di breve periodo per la definizione degli obiettivi e per l’allocazione delle risorse, ossia l’insieme delle prestazioni e dei servizi da erogare per rispondere ai bisogni di salute della popolazione, nel rispetto dei vincoli di risorse assegnate della Regione Calabria. Tale processo s’inserisce all’interno del Ciclo di Gestione delle Performance in ottemperanza alle disposizioni di cui al D.lgs 150/2009. Il **Regolamento di Budget** rappresenta, pertanto, lo strumento di raccordo tra i documenti di pianificazione pluriennale e il sistema di budget, in aderenza alle scelte e ai contenuti dei piani, programmi e progetti adottati dall’Azienda.

Il Regolamento di Budget, descrive criteri, vincoli e parametri per la formulazione dei budget. Il documento si compone quindi delle seguenti parti:

- il **raccordo con la pianificazione pluriennale**;
- il raccordo tra la **programmazione economica** e gli obiettivi aziendali e di budget, per il quale si rimanda al Regolamento del Ciclo Passivo in corso di approvazione;
- gli **obiettivi** aziendali;
- il piano dei **Centri di Responsabilità**;
- il **processo di budget**, dall'assegnazione alla valutazione

Il processo di budgeting funge da linea guida per tutte le unità operative nel perseguimento della meta prefissata.

Il sistema di Budget è adottato dall'Azienda Ospedaliera di Cosenza, come metodologia per:

- individuare gli obiettivi aziendali e delle singole Strutture Organizzative;
- individuare gli indicatori per la valutazione dei risultati conseguiti;
- confrontare in fase concomitante e susseguente degli obiettivi raggiunti e determinare eventuali scostamenti positivi o negativi e interventi correttivi da attuare;
- coordinare gli obiettivi aziendali con la disponibilità delle risorse;
- eliminare possibili tensioni interne e diffondere una cultura di collaborazione attraverso il coordinamento delle attività di tutte le unità operative verso un obiettivo comune.

L'arco temporale di riferimento è quello annuale ed è uno strumento flessibile e rinegoziabile nel corso dell'esercizio, in quanto prevede il ricorso ad un processo decisionale di tipo negoziale tra la Direzione Aziendale ed i Centri di Responsabilità.

## **Art. 2 Il processo di programmazione**

Come previsto dalla normativa vigente, l'Azienda Ospedaliera di Cosenza aggiorna nel mese di gennaio il proprio Piano delle Performance, documento di pianificazione adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli obiettivi strategici per il successivo triennio.

In questo, l'Azienda rispetta i principi dettati dalla normativa nazionale in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (D.Lgs. n. 150/2009 e D.Lgs. 97/2016).

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici triennali, l'Azienda definisce, quindi, gli obiettivi aziendali da attuarsi nel corso dell'anno.

Gli obiettivi aziendali vengono assegnati ai singoli Centri di Responsabilità secondo la metodologia del budget.

Il budget è un'espressione, in termini quantitativi, delle politiche e degli obiettivi direzionali per un periodo specifico, suddiviso in dettaglio con riguardo al tempo, ai prodotti e alle responsabilità. La sua finalità principale è quella di programmare gli obiettivi da perseguire nel breve periodo e allocare coerentemente le risorse, al fine di perseguire le strategie aziendali.

A questa si affiancano altre finalità, quali:

- controllo e valutazione, sia dei risultati conseguiti dall'organizzazione, sia dell'operato di ciascun dipendente, essendo la valutazione del budget collegata alla retribuzione di risultato/incentivante;
- motivazione e guida per il personale, in parte legata alla valutazione sopradescritta, in parte legata ai bisogni di stima e autonomia di ciascun lavoratore;
- coordinamento e integrazione delle attività delle diverse unità operative, in modo che non siano in contrasto tra loro e siano coerenti con gli obiettivi generali aziendali;
- apprendimento e formazione nell'ambito manageriale, particolarmente utile in organizzazioni, quali sono quelle sanitarie, in cui a ricoprire ruoli apicali non sono i manager ma professionisti sanitari.

Il presente documento costituisce pertanto il raccordo tra strumenti di pianificazione e il budget dei centri di responsabilità, che individuerà, con riguardo alle unità organizzative inserite nel piano dei centri di responsabilità, i risultati da conseguire, le attività da svolgere e le risorse assegnate.



### Art. 3 Attori coinvolti

Il Sistema di Budget garantisce il coordinamento tra diverse strutture organizzative aziendali, attraverso la condivisione e la negoziazione di obiettivi singolarmente attribuiti ai vari Centri di Responsabilità o a più realtà organizzative aziendali. In particolare, il Processo di Budget prevede il coinvolgimento di più attori aziendali:

- la Direzione Strategica
- il Comitato di Negoziazione
- i Centri di Responsabilità
- l'Organismo Indipendente di Valutazione

#### *Direzione Strategica*

La Direzione Strategica comprende la Direzione Generale, la Direzione Sanitaria e la Direzione Amministrativa e rappresenta il vertice strategico dal quale prende avvio l'intero processo di programmazione. Essa è direttamente coinvolta e responsabile della qualità degli indirizzi di

riferimento per la predisposizione del Budget, a partire dalla definizione delle scelte aziendali, al monitoraggio ed all'eventuale revisione dei predetti budget e del budget generale.

Nell'ambito del Processo di Budget, la Direzione Strategica:

- recepisce gli indirizzi di carattere nazionale e regionale e coordina i programmi di sviluppo dei servizi sanitari e le risorse economico finanziarie messe a disposizione dell'Azienda;
- definisce gli indirizzi di Politica Sanitaria Aziendale e la pianificazione strategica aziendale attraverso l'analisi, estrapolazione e traduzione dei contenuti definiti nel Piano Triennale della Performance;
- approva attraverso la delibera il Regolamento di Budget Aziendale;

### *Comitato di Negoziazione*

Il Comitato di negoziazione 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 Negoziazione, 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. Può esprimere, qualora necessario, pareri su eventuali richieste di variazione di budget. Le attività di supporto al Comitato di Negoziazione sono svolte dalla UOC Programmazione e Controllo. Il Comitato di Negoziazione svolge le seguenti funzioni:

- traduce le linee di programmazione aziendale in specifici obiettivi ed indicatori da raggiungere;
- supporta la Direzione Strategica durante l'intero processo di budget;
- collabora al monitoraggio in corso d'anno sul grado di perseguimento degli obiettivi;

- esprime pareri su eventuali richieste di variazione budget e in caso di necessità formula le modifiche e le variazioni;
- fornisce collaborazione e supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione;
- svolge periodiche funzioni di controllo, monitoraggio e verifica degli obiettivi e nel caso di necessità, ha il compito di introdurre azioni correttive;
- rinegozia e apporta eventuali modifiche alle schede di budget sulla base di eventi imprevisti o nuove azioni strategiche sopraggiunte.

### *Centro di Responsabilità*

Il Processo di Budget si applica alle strutture organizzative aziendali che prendono nome di Centro di Responsabilità. In particolare, il CdR è un'unità organizzativa aziendale nella quale è possibile individuare responsabilità di tipo organizzativo, gestionale ed economico, infatti sono direttamente responsabili del rispetto dei risultati raggiunti e delle risorse impiegate. In altre parole, il CdR, che nella A.O. di Cosenza si identifica con il Dipartimento, negozia la scheda di budget ed è titolare di una scheda budget di CdR (cosiddetta performance organizzativa ai sensi del D.lgs 150/2009).

Sono inserite nel piano dei Centri di Responsabilità tutte quelle unità operative che presentano alcune caratteristiche come l'omogeneità delle attività svolte, la significatività delle risorse impiegate e l'esistenza di uno specifico responsabile di gestione.

I Centri di Responsabilità sono:

- Dipartimenti, Sanitari ed Amministrativi;
- UU.OO. di Staff alla Direzione Strategica.

Un'altra suddivisione che può essere fatta riguarda il tipo di responsabilità, quindi in centri di responsabilità e centri di costo o centri di attività, che nella A.O. di Cosenza si identificano con le UU.OO. afferenti ai Dipartimenti. I primi sono responsabili del raggiungimento dei risultati dei processi di acquisizione, razionalizzazione, stoccaggio e distribuzione delle risorse

necessarie al funzionamento dell'Azienda, oltre che a monitorare i conti di Contabilità Generale. I Centri di Costo, invece, sono direttamente responsabili dell'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse nello svolgimento delle attività aziendali e non hanno discrezionalità in ordine alle modalità di acquisizione dei fattori, la cui responsabilità rimane esclusivamente in capo ai Responsabili dei Centri di Responsabilità competenti.

I Direttori di Dipartimento nell'ambito del processo di programmazione:

- ricevuto il Documento delle Direttive, propongono alla Direzione azioni utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- promuovono incontri conoscitivi degli obiettivi aziendali all'interno del Dipartimento;
- negozia obiettivi e risorse con i Responsabili dei Centri di Costo autonomi ricompresi nel Dipartimento dando comunicazione al Comitato di budget dei relativi esiti;
- monitorano gli obiettivi assegnati alle UU.OO. del Dipartimento, attraverso l'analisi dei report che la UOC Programmazione e Controllo predispone trimestralmente, convocando periodici incontri di monitoraggio degli obiettivi;
- sottoscrivono e approvano, in ultima fase, la Scheda di Budget.

### *Organismo Indipendente di Valutazione*

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è un soggetto nominato in ogni amministrazione pubblica dall'organo di indirizzo politico-amministrativo. È costituito in forma collegiale con tre componenti esterni all'Azienda di cui uno con funzioni di Presidente, iscritti nell'Elenco Nazionale dei componenti degli Organismi Indipendenti di valutazione della performance.

L'OIV è un organismo che ha il compito di assicurare un supporto alle attività di valutazione e controllo dei costi, dei rendimenti e dei risultati delle attività sanitarie aziendali e promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento delle prestazioni e dei risultati, della trasparenza e dell'integrità.

In particolare, l'Organismo Indipendente di Valutazione si occupa di:

- monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni;
- elaborare relazioni annuali corredati da suggerimenti e correzioni;
- validare la Relazione annuale sulla Performance;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale;
- formulare un'opinione vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione;
- proporre la valutazione dei dirigenti di vertice e i relativi premi di produzione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

#### **Art. 4 La struttura della scheda di budget**

La Scheda di Budget contiene gli obiettivi che si intendono perseguire e le risorse economiche, tecnologiche e umane a disposizione. Tali obiettivi vengono declinati in quattro dimensioni:

1. Sostenibilità Economica → indicatori che misurano la capacità di rispettare il principio di economicità delle risorse oltre che valutare la coerenza dei fattori produttivi e i limiti definiti a livello regionale;
2. Utenti e Stakeholder → gli obiettivi volti al miglioramento delle risposte all'utenza;
3. Processi Interni → gli obiettivi sono collegati alla capacità dell'Azienda di gestire i processi sanitari e amministrativi e sono volti al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del processo e dell'organizzazione;
4. Innovazione e Sviluppo delle Competenze → sono ricompresi gli obiettivi volti al miglioramento dell'organizzazione del personale e della sua formazione.

Ciascun obiettivo assegnato deve avere un coefficiente di pesatura legato all'erogazione della retribuzione di risultato. Proprio per questo motivo gli obiettivi devono essere:

- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

- attribuibili a un arco temporale determinato;
- sfidanti, ma raggiungibili, al fine di motivare i dipendenti;
- confrontabili con i risultati degli anni precedenti;
- correlati alla qualità e quantità delle risorse a disposizione.

Sono previste due tipologie di Schede:

1. Schede Budget Area Sanitaria
2. Scheda Budget Area Amministrativa

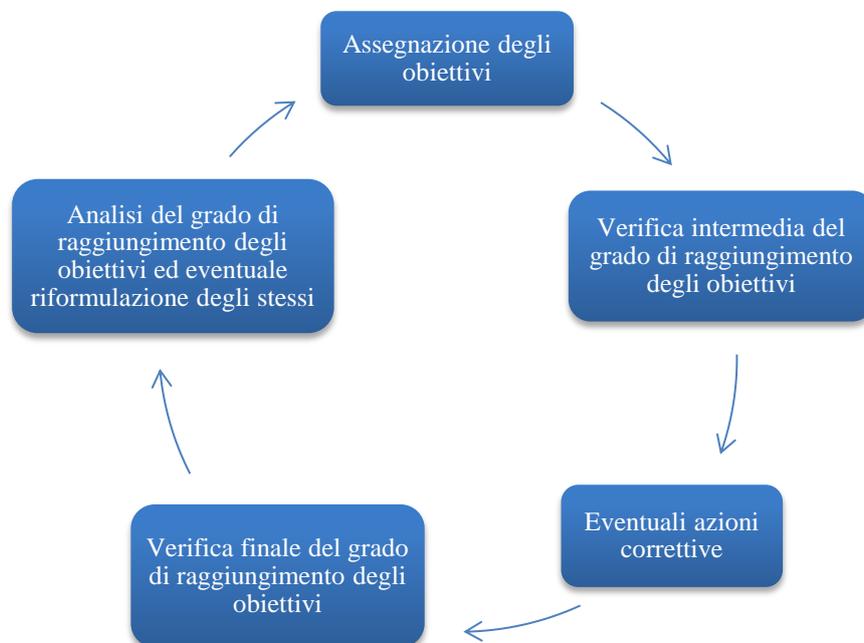
Entrambe le tipologie di budget sono divise in due sezioni. Nella prima vengono riportati gli obiettivi, mentre nella seconda, il Titolare del Budget ha la possibilità di esprimere la propria opinione a riguardo. In particolare, la Scheda Budget "Area Amministrativa" si riferisce a tutte le Unità Operative afferenti alla Direzione Generale, alla Direzione Amministrativa ed ad alcune Unità Operative afferenti alla Direzione Sanitaria.

### **Art. 5 Le fasi del Processo di Budget**

Il Processo di Budget costituisce il principale strumento di pianificazione, programmazione e controllo e si articola in diverse fasi, ognuna delle quali è decisiva per il raggiungimento dell'obiettivo finale. Tale attività coinvolge numerosi soggetti all'interno dell'Azienda e ognuno svolge un compito ben preciso.

In particolare, il ciclo di gestione della performance organizzativa si articola nelle seguenti fasi fondamentali:

1. programmazione e avvio del Processo di Budget,;
2. formulazione del budget, definizione e assegnazione degli obiettivi di budget;
3. svolgimento e misurazione dell'attività, monitoraggio intermedio degli obiettivi di budget;
4. rinegoziazione degli obiettivi;
5. reporting e valutazione degli obiettivi.



### *Fase 1: Programmazione*

La prima fase riguarda l'attività di programmazione e formulazione dei piani Aziendali. Tale compito spetta alla Direzione Strategica con il supporto operativo dell'unità di Programmazione e Controllo che individuano gli indirizzi strategici e gli obiettivi aziendali, volti a massimizzare efficienza ed economicità, e forniscono indicazioni circa la metodologia del processo di budget. Nella fase di avvio viene predisposto un documento, ossia il Documento di Direttive attraverso il quale la Direzione Strategica formalizza le linee programmatiche contenute nel Piano Triennale della Performance e le esplicita nella definizione degli obiettivi di Budget.

Suddetto documento è diviso in due parti:

- lo scenario di riferimento, all'interno del quale vengono riportate tutte le normative nazionali e regionali di riferimento;

- gli indirizzi di programmazione aziendale, all'interno del quale vengono sintetizzati gli obiettivi di Budget.

La programmazione integra sia gli obiettivi dell'area scientifica, come le pubblicazioni o l'avvio dei progetti, sia eventuali obiettivi derivanti da piani di settore, come piano di anticorruzione.

### *Fase 2: Formulazione del Budget*

Il documento della prima fase, ossia il Documento delle Direttive, viene presentato a ciascun Centro di Responsabilità e nello stesso tempo vengono predisposte da parte dell'UOC Programmazione e Controllo le Schede di Budget precedentemente illustrate. Successivamente queste schede vengono compilate e inviate ai Titolari di Budget e ai Direttori di Struttura, da parte del Direttore di Dipartimento Responsabile del Centro di Responsabilità, prima della riunione di negoziazione di budget.

La Fase di Negoziazione consiste in un incontro volto alla decisione degli obiettivi contenuti nella Scheda di Negoziazione e si conclude con la firma da ambo le parti, Titolare della Scheda e Presidente del Comitato di Budget. La mancata sottoscrizione del Titolare di Budget comporterà la non erogazione della quota parte della retribuzione.

### *Fase 3: Monitoraggio degli obiettivi raggiunti*

Dopo l'approvazione del Budget segue la fase di monitoraggio per analizzare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed evidenziare eventuali scostamenti della gestione reale rispetto a quella attesa. Le attività di controllo seguono la tempistica infrannuale prevista dagli Accordi Integrativi Aziendali, generalmente con cadenza trimestrale, e sono volte ad attuare eventuali azioni correttive e aggiornare gli obiettivi posti in essere.

L'attività di monitoraggio viene svolta dalla UOC Programmazione e Controllo che predisponde un report con una prima valutazione in merito agli obiettivi di budget. Gli eventuali scostamenti rilevati nel raggiungimento degli obiettivi e nel consumo delle risorse ad essi assegnate devono

essere motivate e corredate da un'azione correttiva. I report prodotti vengono trasmessi alla Direzione Strategica, ai Direttori di Dipartimento e alla OIV.

Le variazioni di budget, che la UOC Programmazione e Controllo in seguito a valutazione degli scostamenti, intende apportare, devono essere comunicate in forma scritta al Direttore di Dipartimento e alla Direzione Strategica indicando le motivazioni. Gli stessi obiettivi possono subire una variazione anche su iniziativa della Direzione stessa, qualora ritenesse necessario dopo le funzioni di controllo, monitoraggio e verifica, ovvero, può essere richiesta dal Responsabile del Centro di Responsabilità.

#### *Fase 4: Rinegoziazione degli obiettivi*

La fase di rinegoziazione di budget consente di:

- a. Analizzare le criticità emerse nel monitoraggio intermedio del budget;
- b. Analizzare le criticità formalmente evidenziate dalla Direzione Strategica ovvero dai Direttori di Dipartimento.

I Responsabili dei Centri di Costo, laddove in fase di monitoraggio evidenziano criticità nel raggiungimento degli obiettivi, in sede di Dipartimento coinvolgono il Responsabile del centro di Responsabilità, che, a sua volta investe il Comitato di Negoziazione per l'individuazione delle azioni correttive. La UOC Programmazione e Controllo, analizza le richieste di rinegoziazione e le presenta al Comitato di Negoziazione, con proposte di modifiche motivate. All'esito della fase di rinegoziazione, il titolare del Centro di Responsabilità ratificherà la modifica del budget e la scheda di budget così modificata seguirà le previste Fasi di monitoraggio e valutazione.

#### *Fase 5: Valutazione degli obiettivi*

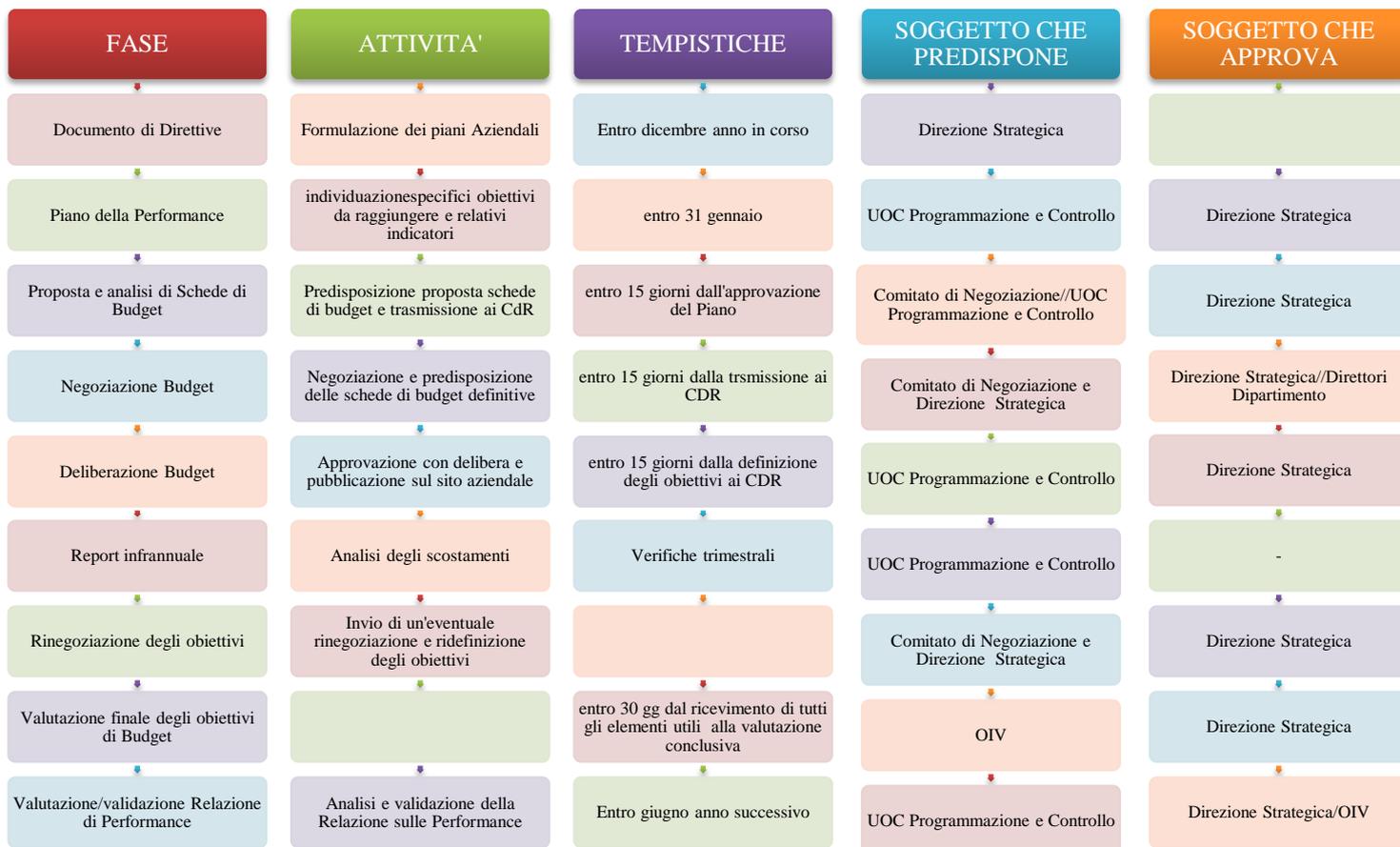
La valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi avviene annualmente alla chiusura dell'esercizio, una volta acquisiti tutti i dati consuntivi sugli obiettivi previsti nel documento di budget.

L'UOC Programmazione e Controllo effettua la propria valutazione a consuntivo degli obiettivi di budget, successivamente la Direzione Strategica, in collaborazione con l'ufficio di Programmazione e Controllo 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 fase della valutazione degli obiettivi ha lo scopo di realizzare un sistematico confronto tra gli obiettivi prefissati e quelli raggiunti, individuare gli eventuali scostamenti e le cause ad essi associati. L'obiettivo principale è quello di migliorare la qualità dei servizi, della crescita delle competenze professionali e garantire la trasparenza dell'azione amministrativa.

Entro il 30 giugno di ogni anno è necessario presentare la Relazione sulla Performance (prevista dal D.Lgs. 150/2009) che evidenzia con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti. La Relazione evidenzia la performance aziendale, il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati e una sintesi della valutazione del personale dipendente nel rispetto dei principi di trasparenza, veridicità e verificabilità dei contenuti. Tale Relazione deve essere validata da OIV e approvata con Deliberazione del Direttore Generale.

Le fasi in cui si articola il processo sono:



Con la validazione da parte dell'OIV e l'autorizzazione della Direzione Strategica, si conclude il Ciclo della Performance.

Allegati:

Scheda di Budget Centri di Responsabilità

	Obiettivo	Indicatore	Valore		Limiti		Peso	Risultato I trim		Risultato II trim		Risultato III trim		Risultato IV trim		Risultato	Punti maturati		
			Storico	Obiettivo	Max	Min		Obiettivi	Osservato	Proiettato	Osservato	Proiettato	Osservato	Proiettato	Osservato			Proiettato	
Area Economica	1	a																	
		b																	
		c																	
	2	a																	
		b																	
		c																	
	Obiettivo	Indicatore	Valore		Limiti		Peso	Risultato I trim		Risultato II trim		Risultato III trim		Risultato IV trim		Risultato	Punti maturati		
Area efficacia/efficienza			Storico	Obiettivo	Max	Min	Obiettivi	Osservato	Proiettato	Osservato	Proiettato	Osservato	Proiettato	Osservato	Proiettato				

	Obiettivo	Indicatore	Valore		Limiti		Peso	Risultato I trim		Risultato II trim		Risultato III trim		Risultato IV trim		Risultato	Punti maturati
			Storico	Obiettivo	Max	Min		Obiettivi	Osservato	Proiettato	Osservato	Proiettato	Osservato	Proiettato	Osservato		
Area processi interni																	
Area Innovazione Sviluppo Competenze																	

**OSSERVAZIONI DEL TITOLARE DI BUDGET:**

Empty rectangular box for observations.

Direzione Strategica

Il Titolare di Budget

Data

Firma

Firma