

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ATS Brescia

Agenzia di Tutela della Salute di Brescia

Sede Legale: viale Duca degli Abruzzi, 15 – 25124 Brescia

Tel. 030.38381 Fax 030.3838233 - www.ats-brescia.it

Posta certificata: protocollo@pec.ats-brescia.it

Codice Fiscale e Partita IVA: 03775430980

DECRETO n. 755

del 29/12/2017

Cl.: 1.1.02

OGGETTO: Adozione del Regolamento di budget della Agenzia di Tutela della Salute di Brescia (in sostituzione del Regolamento di cui al Decreto D.G. ASL n. 269/2013).

**II DIRETTORE AMMINISTRATIVO – Dott.ssa Teresa Foini
nominato con Decreto D.G. n. 2 del 05.01.2016**

Direttore Generale f.f. – delegato con nota D.G. prot. n. 0118717 del 22.12.2017

Acquisiti i **pareri** del
DIRETTORE SANITARIO
del
DIRETTORE SOCIOSANITARIO

Dr. Fabrizio Speziani

Dr.ssa Annamaria Indelicato



IL DIRETTORE GENERALE F.F.

Premesso che:

- con Decreto D.G. ASL n. 16 del 14.01.2004, nell'ambito dell'adozione del piano di organizzazione e funzionamento aziendale (allegato 7), si era provveduto alla formalizzazione del regolamento di budget;
- con Decreto D.G. ASL n. 610 del 25.11.2008 si era provveduto ad approvare il percorso di budget 2009, percorso proseguito anche per gli anni successivi;
- con Decreto D.G. ASL n. 269 del 24.05.2013, era stato adottato, per l'ASL di Brescia, il regolamento aziendale di budget quale strumento di programmazione e controllo di breve periodo supportato dal Controllo di Gestione;

Richiamato il Piano di Organizzazione Aziendale Strategico dell'ATS di Brescia, adottato con proprio Decreto n. 53 del 31.01.2017 e approvato con D.G.R. n. X/6467 del 10.04.2017, provvedimento di cui si è preso atto con proprio Decreto n. 234 del 21.04.2017;

Ravvisata la necessità di ridefinire con apposito provvedimento, tenuto conto anche delle disposizioni normative nel frattempo intervenute - L.R. n. 23/2015 di evoluzione del Servizio Sociosanitario Lombardo e conseguenti Linee Guida regionali - il regolamento aziendale di budget;

Ritenuto altresì necessario adeguare il regolamento aziendale di budget alla realtà organizzativa e funzionale dell'Agenzia, così come delineata dal POAS;

Precisato che il regolamento in oggetto disciplina il percorso di budget quale strumento gestionale di programmazione e controllo della efficacia, efficienza ed economicità dei processi aziendali;

Evidenziato che il percorso di budget è rilevante anche in ordine alla esplicazione degli obiettivi di interesse regionale e alla loro ricaduta verso gli assetti dell'Agenzia coinvolti;

Atteso che al fine di migliorare l'organizzazione e la programmazione del lavoro, vi è l'esigenza di perseguire sempre più la qualità dell'azione gestionale e sanitaria nel rispetto dei limiti di spesa assegnati;

Ritenuto, dunque, di approvare il regolamento predisposto dalla Funzione Controllo di Gestione e condiviso dal Comitato di budget, di cui all'allegato "A", composto da n. 7 pagine, parte integrante e sostanziale del presente provvedimento e ritenuto di approvarlo;

Vista la proposta presentata dal Direttore del Servizio Pianificazione e Controllo f.f., Ing. Ivan Campa;

Dato atto che il Responsabile della Funzione Controllo di Gestione, Dott.ssa Elena Soardi, attesta, in qualità di Responsabile del procedimento, la regolarità tecnica del presente provvedimento;

Dato atto che dal presente provvedimento non discendono oneri per l'Agenzia;

Acquisiti i pareri del Direttore Sanitario, Dr. Fabrizio Speziani e del Direttore Sociosanitario, Dr.ssa Annamaria Indelicato;

Atteso che il prescritto parere di legittimità del Direttore Amministrativo è assorbito dalla superiore funzione esercitata dal medesimo quale Direttore Generale f.f.;

D E C R E T A

- a) di approvare, per le motivazioni di cui in premessa, il Regolamento di budget allegato al presente provvedimento (Allegato "A", composto da n. 7 pagine) quale sua parte integrante e sostanziale;



- b) di stabilire che detto Regolamento sostituisce con decorrenza 01.01.2018 ogni precedente atto/disposizione dell'amministrazione in materia e, in particolare, il Regolamento approvato con Decreto D.G. ASL n. 269 del 24.05.2013;
- c) di demandare al Servizio Pianificazione e Controllo le comunicazioni e gli adempimenti conseguenti all'adozione del presente provvedimento;
- d) di demandare al Servizio Affari Generali e Legali la pubblicazione del Regolamento sul sito web dell'Agenzia nella sezione "Regolamenti";
- e) di dare atto che dall'adozione del presente provvedimento non derivano oneri per l'Agenzia;
- f) di dare atto che il presente provvedimento è sottoposto al controllo del Collegio Sindacale in conformità ai contenuti dell'art. 3-ter del D. Lgs. n. 502/1992 e s.m.i. e dell'art. 12, comma 12, della L.R. n. 33/2009;
- g) di disporre, a cura del Servizio Affari Generali e Legali, la pubblicazione all'Albo on-line - sezione Pubblicità Legale - ai sensi dell'art. 17, comma 6, della L.R. n. 33/2009 e dell'art. 32 della L. n. 69/2009, ed in conformità al D.Lgs. n. 196/2003 e secondo le modalità stabilite dalle relative specifiche tecniche.

Firmato digitalmente dal Direttore Generale f.f.
Dott.ssa Teresa Foini

Sistema Socio Sanitario

Regione
Lombardia

ATS Brescia

REGOLAMENTO DI BUDGET

Sommario	
Art.1 - Definizione e Obiettivi	2
Art.2 - Riferimenti Normativi	3
Art.3 - Percorso di Budget	3
Art.4 - Comitato di Budget.....	3
Art.5 - Centri Negoziatori	4
Art.6 - Funzione Controllo di Gestione	5
Art.7 - Schede di Budget	5
Art.8 - Schede degli Indicatori di Attività	6
Art.9 - Referto di Budget	6
Art.10 - Fasi e tempistica del Percorso di Budget	6
Art.11 - Monitoraggio e reportistica	6
Art.12 - Entrata in vigore	7

Art.1 - Definizione e Obiettivi

Il presente documento ha l'obiettivo di definire e regolamentare il Percorso di Budget dell'Agenzia di Tutela della Salute di Brescia (ATS di Brescia) quale meccanismo operativo aziendale nell'ambito del processo di programmazione e controllo periodico e sistematico della gestione.

La programmazione dell'Agenzia e la sua traduzione operativa nel Percorso di Budget deve necessariamente inquadrarsi nell'ambito della sostenibilità economica e rispondere a criteri di sostenibilità tecnica. In questa ottica il Bilancio Economico rappresenta la principale fonte di riferimento per la definizione del budget.

Il budget è uno strumento previsto, oltre che dalla normativa sanitaria (D.Lgs n. 502/1992 e s.i.m., D.Lgs n. 29/1993), dalle Linee Guida Regionali (Nota H1.2012.0021350 del 9/7/2012 e successive integrazioni), e rappresenta lo strumento di programmazione e controllo di breve periodo che assegna gli obiettivi a specifici Centri Negoziatori in una logica di unitarietà di gestione dell'Agenzia. Il budget quale atto di incontro tra i differenti livelli di responsabilità ha valore di impegno bilaterale e postula un programma operativo attivo, che supera l'accezione di mera programmazione, bensì rimanda all'impegno dinamico verso il miglioramento organizzativo, il governo gestionale, la responsabilizzazione diffusa e partecipata, la comunicazione all'interno dell'Agenzia.

Il budget inoltre è uno strumento di governo della complessità della gestione tramite la previsione di programmi di azione, la periodica verifica di avanzamento e il controllo del loro raggiungimento.

La misurazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati deve incidere sulla gestione, perseguendo una razionalizzazione dei costi ed una omogeneizzazione nell'organizzazione delle diverse articolazioni.

Il controllo è fondamentale per assicurare che tutte le attività dell'Agenzia si realizzino nella forma desiderata e contribuiscano ciascuna nel raggiungimento degli obiettivi globali. Il Percorso di Budget si inserisce nell'ambito dei sistemi di controllo economico con una prospettiva centrata sia sugli aspetti economici che sugli aspetti di contesto di riferimento dell'organizzazione.

Il processo di assegnazione degli obiettivi è un meccanismo attraverso cui si coordina e si influenza il comportamento degli operatori e dei Centri Negoziatori che costituiscono il sistema, la cui evoluzione costituisce una componente fondamentale della misurazione delle performance individuali ed organizzative.

La rilevanza del budget quale strumento per la Direzione dell'Agenzia può essere meglio apprezzata se si considera che il processo sottostante alla sua formulazione consente di:

- procedere alla progressiva attribuzione di responsabilità di risultato all'interno della struttura organizzativa, definendo per le singole unità obiettivi congruenti con le caratteristiche dei processi da esse governati e con il grado di autonomia decisionale loro assegnata;
- affrontare in modo sistematico e unitario le decisioni e concentrare l'attenzione sui problemi e le esigenze critiche di integrazione esistenti fra i vari Centri Negoziatori;
- esplicitare un modello interpretativo comune al quale ricondurre i processi di gestione delegati all'interno dell'Agenzia;
- determinare i parametri rispetto ai quali confrontare i risultati rilevati nel corso del periodo di riferimento;
- attivare un canale di comunicazione mediante il quale promuovere un linguaggio di cultura comune all'interno dell'Agenzia.

La complessità organizzativa e strutturale dell'Agenda di Tutela della Salute di Brescia e gli stretti vincoli posti da Regione Lombardia rendono necessario indirizzare il budget su obiettivi che possano avere ricadute di efficienza, efficacia ed economicità in base alle risorse assegnate, per quanto concerne i fattori produttivi che permettono margini di manovrabilità, oltre naturalmente al confronto di tipologie di attività sul territorio.

Inoltre le ricadute degli interventi organizzativi, oltre ai vincoli di risorse, rendono indispensabile attivare un percorso che misuri e confronti attività e costi in modo organico, coinvolgendo le strutture complesse ed eventuali altri livelli organizzativi significativi.

Il Percorso di Budget si avvale per la sua realizzazione operativa del sistema informativo e dei suoi sottoinsiemi costituiti in particolare da: data warehouse (DWH), contabilità generale (COGE), contabilità analitica (COAN), gestione del personale e altri flussi informativi interni.

Art.2 - Riferimenti Normativi

Si richiamano di seguito i principali riferimenti normativi che costituiscono fonte primaria del presente regolamento:

- D.Lgs n. 502/1992 e s.i.m. - "Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421";
- Legge Regionale n.23/2015 - "Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo"
- Linee guida Regione Lombardia sul Controllo di Gestione alla luce della L.R. n.23/2015;
- DGR n. X/5513 del 02/08/2016 - "Ulteriori determinazioni in ordine alle linee guida regionali per l'adozione dei piani di organizzazione aziendali strategici delle Agenzie di Tutela della Salute (ATS), delle Aziende Socio Sanitarie Territoriali (ASST), degli IRCCS di diritto pubblico della Regione Lombardia e di AREU".

Art.3 - Percorso di Budget

Il processo di predisposizione annuale e di verifica periodica del budget implica la presenza di un organismo che sovrintenda il processo stesso, l'uso di strumenti operativi di controllo e la definizione delle diverse fasi. Si configura così un Percorso di Budget guidato da un Comitato di Budget.

Il Percorso è monitorato attraverso i seguenti strumenti:

- ✓ Schede di Budget per Centro Negoziatore
- ✓ Schede degli Indicatori di Attività
- ✓ Referto di Budget

Il Percorso è scandito dalle seguenti fasi :

- ✓ Definizione obiettivi, vincoli economici, indicatori di attività, format degli strumenti operativi
- ✓ Calcolo iniziale del budget economico nel rispetto del Bilancio di Previsione
- ✓ Negoziazione con i Centri Negoziatori
- ✓ Pubblicazione trimestrale delle Schede di Budget e delle Schede degli Indicatori di Attività con monitoraggio e verifica dell'andamento
- ✓ Pubblicazione trimestrale del Referto di Budget.

Art.4 - Comitato di Budget

Il Comitato di Budget è composto da:

- Direttore Generale

- Direttore Sanitario o suo delegato
- Direttore Sociosanitario o suo delegato
- Direttore Amministrativo o suo delegato
- Direttore Responsabile del Servizio I.C.T. (Information & Communication Technology) o suo delegato
- Direttore Responsabile del Servizio Pianificazione e Controllo o suo delegato
- Direttore Responsabile del Servizio Risorse Economico Finanziarie o suo delegato
- Dirigente Responsabile Funzione Controllo di Gestione, che assicura anche le funzioni di segreteria del Comitato stesso.

Il Comitato di Budget è convocato dal Direttore Generale, che lo presiede, per stabilire i macro obiettivi aziendali, le priorità ed i vincoli finanziari, delineando i contenuti del Percorso di Budget, anche alla luce delle indicazioni regionali.

Il Comitato pianifica il Percorso di Budget definendo in particolare le voci di costo e di ricavo che saranno inserite nelle Schede di Budget, tenuto conto delle poste economiche del Bilancio Economico di Previsione (BPE).

Il Comitato definisce inoltre i Centri Negoziatori, convalida le Schede di Budget di ciascun Centro Negoziatore, definisce gli assetti monitorati dagli Indicatori di Attività e convalida gli Indicatori stessi.

Il Comitato si riunisce periodicamente nel corso dell'esercizio per la valutazione delle performance di ogni Centro Negoziatore, in particolare per l'andamento economico evidenziato nelle Schede di Budget, per l'andamento degli Indicatori di Attività, nonché per il monitoraggio degli obiettivi e convalida le eventuali modifiche/integrazioni che si rendono necessarie in corso di esercizio.

Art.5 - Centri Negoziatori

L'ATS di Brescia è suddivisa in Centri Negoziatori che, nel loro insieme, rappresentano tutti gli assetti previsti dal Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (POAS) approvato con Deliberazione Giunta Regionale n. X/6467 del 10.04.2017 della quale si è preso atto con Decreto ATS Brescia n. 234 del 21.04.2017.

Il Piano dei Centri Negoziatori è così composto:

- Direzione Generale
- Direzione Amministrativa
- Direzione Sanitaria
- Direzione Sociosanitaria
- Dipartimento Programmazione, Accredimento, Acquisto delle Prestazioni Sanitarie e Sociosanitarie (PAAPSS)
- Dipartimento Programmazione per l'Integrazione delle Prestazioni Sociosanitarie con quelle Sociali (PIPSS)
- Dipartimento Cure Primarie
- Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria
- Dipartimento Veterinario e Sicurezza degli Alimenti di Origine Animale.

Il Piano dei Centri Negoziatori può essere modificato dal Comitato di Budget.

I Responsabili dei Centri Negoziatori, con le proprie articolazioni interne, contribuiscono a definire i contenuti da esplicitare nelle rispettive Schede di Budget e ad individuare gli Indicatori di Attività che saranno oggetto di monitoraggio trimestrale.

Art.6 - Funzione Controllo di Gestione

La Funzione Controllo di Gestione svolge le seguenti attività:

- Predisposizione delle Schede di Budget e delle Schede degli Indicatori di Attività in coerenza con la programmazione dell’Agenzia e nel rispetto delle disposizioni del Comitato di Budget, nonché della compatibilità economica.
- Supporto alla fase di negoziazione e di validazione delle Schede sopra citate.
- Organizzazione di una puntuale previsione ed una periodica, costante e capillare verifica in corso d’anno del rispetto del budget assegnato.
- Progettazione e sviluppo del sistema di reporting per la rilevazione sistematica dei costi, dei ricavi e dei dati di attività al fine di consentire valutazioni di efficienza, efficacia ed economicità.
- Analisi dei dati, degli eventi e degli scostamenti dagli obiettivi definiti, sia in termini di valore che sotto il profilo delle motivazioni e/o criticità che li hanno generati, congiuntamente con i Centri Negoziatori.
- Impostazione e gestione dell’analisi dettagliata per Centro Negoziatore/Centro di Responsabilità/Singolo Assetto.

Art.7 - Schede di Budget

Per ogni Centro Negoziatore è attivata una Scheda di Budget che costituisce lo strumento di riferimento dell’intero processo e viene definita, per ogni anno solare, all’avvio del Percorso di Budget.

A titolo indicativo i contenuti della Scheda di Budget sono i seguenti:

- ✓ Dati di contesto e risorse
- ✓ Obiettivi di interesse Regionale
- ✓ Obiettivi di interesse dell’Agenzia
- ✓ Obiettivi economici per voci di costo e di ricavo direttamente controllabili
- ✓ Monitoraggio di altri dati economici

I dati di contesto e risorse evidenziano le teste equivalenti del personale e la dotazione strumentale.

Gli obiettivi di interesse Regionale mirano al rispetto delle regole di gestione del servizio sociosanitario.

Gli obiettivi di interesse dell’Agenzia discendono dalla strategia dettagliata in piani operativi e livelli di performance.

Gli obiettivi economici sono rivolti al tendenziale mantenimento del livello dei costi e dei ricavi appostati a bilancio.

Il monitoraggio di altri dati economici è principalmente rivolto all’analisi dell’andamento delle seguenti voci:

- I rimborsi chilometrici e le ore straordinarie pagate ai dipendenti
- L’utilizzo delle auto aziendali e i giorni di fermo macchina
- Le giacenze periferiche.

La rilevazione trimestrale delle giacenze periferiche ha l’obiettivo di dare evidenza del valore di beni di consumo disponibili presso gli assetti coinvolti nella rilevazione ma non ancora utilizzati. La Funzione Controllo di Gestione predispone le Schede di Budget e il Servizio Pianificazione e Controllo verifica la corrispondenza tra quanto indicato nelle Schede di Budget con gli obiettivi, proponendo al Comitato di Budget le integrazioni delle Schede di Budget con gli obiettivi regionali e dell’Agenzia.

Il Comitato di Budget convalida le Schede di Budget.

La Funzione Controllo di Gestione ad ogni trimestre aggiorna le Schede di Budget ed effettua le opportune analisi circa gli scostamenti rispetto agli obiettivi e ai dati economici, redige adeguata reportistica e la rende disponibile ai Centri Negoziatori.

Art.8 - Schede degli Indicatori di Attività

Gli Indicatori di Attività vengono individuati, unitamente ai Responsabili degli assetti interessati, per la valutazione dei dati di attività rilevata, in relazione alle risorse umane attribuite.

Il calcolo degli Indicatori e l'osservazione sui risultati sono oggetto di verifica circa il raggiungimento degli obiettivi, nonché di confronto tra le diverse tipologie di attività sul territorio sia in termini di efficienza che di efficacia.

Art.9 - Referto di Budget

La Funzione Controllo di Gestione redige trimestralmente il Referto di Budget e lo rende disponibile alla Direzione Generale e al Nucleo Valutazione Prestazioni. Il Referto si compone di quattro parti. La prima individua la dotazione delle risorse umane in termini di Teste Equivalenti, la seconda espone i dati economici nel confronto tra budget assegnato e valore raggiunto a quel momento (suddivisi tra ricavi, costi diretti e costi territoriali), la terza specifica i dati collegati alle risorse umane (automezzi e variabili stipendiali), la quarta verifica il raggiungimento degli obiettivi e il calcolo degli Indicatori di Attività.

Il Referto contiene anche una analisi dei dati con evidenza motivata degli scostamenti dell'andamento rispetto al budget.

Art.10 - Fasi e tempistica del Percorso di Budget

Il Percorso di Budget si svolge attraverso le seguenti fasi:

- Fase 1: entro febbraio di ogni anno il Comitato di Budget avvia il Percorso di Budget, declinando i macro obiettivi, le priorità ed i vincoli economici, le Schede di Budget e gli Indicatori di Attività.
- Fase 2: la Funzione Controllo di Gestione calcola il budget economico per i Centri Negoziatori e invia agli stessi la proposta di Scheda di Budget e di Scheda degli Indicatori di Attività.
- Fase 3: entro marzo viene effettuata la negoziazione con i Centri Negoziatori, al termine della quale le Schede di Budget e le Schede degli Indicatori di Attività sono ritenute convalidate.
- Fase 4: trimestralmente viene effettuato il monitoraggio del percorso in atto, vengono aggiornate le Schede di Budget e le Schede degli Indicatori di Attività e viene redatto il Referto di Budget; questa reportistica è trasmessa al Comitato di Budget e al Nucleo Valutazione Prestazioni.

Art.11 - Monitoraggio e reportistica

La Funzione Controllo di Gestione effettua il monitoraggio trimestrale mediante l'analisi dei dati economici e di obiettivo, evidenziando gli scostamenti ed individuando, congiuntamente con i Centri Negoziatori, le azioni correttive necessarie al rispetto dei parametri di budget previsti e le eventuali riallocazioni di risorse strumentali.

La Funzione Controllo di Gestione assicura la rendicontazione dello stato di avanzamento del Percorso di Budget nel rispetto delle seguenti modalità e tempistiche:

Aggiornamento delle Schede degli Indicatori di Attività e trasmissione agli assetti interessati:

- 1° trimestre entro il 20 Aprile
- 2° trimestre entro il 20 Luglio
- 3° trimestre entro il 20 Ottobre
- 4° trimestre entro il 20 Gennaio dell'anno successivo.

Aggiornamento delle Schede di Budget e trasmissione ai Centri Negoziatori:

- 1° trimestre entro il 30 Aprile
- 2° trimestre entro il 31 Luglio
- 3° trimestre entro il 31 Ottobre
- 4° trimestre entro il 31 Gennaio dell'anno successivo.

Analisi delle Schede di Budget e delle Schede degli Indicatori con gli assetti implicati:

- 1° trimestre entro il 10 Maggio
- 2° trimestre entro il 10 Agosto
- 3° trimestre entro il 10 Novembre
- 4° trimestre entro il 10 Febbraio dell'anno successivo.

Elaborazione del Referto di Budget:

- 1° trimestre entro il 15 Maggio
- 2° trimestre entro il 15 Agosto
- 3° trimestre entro il 15 Novembre
- 4° trimestre entro il 15 Febbraio dell'anno successivo.

Art.12 - Entrata in vigore

Il presente regolamento entra in vigore dal 01.01.2018.