



Decreto nr. 985 del 04/12/2024

OGGETTO: ADOZIONE DEL REGOLAMENTO DEL PROCESSO DI BUDGET E NOMINA DEL COMITATO DI BUDGET E DEL REFERENTE AZIENDALE DI BUDGET

PREMESSO quanto segue:

- con il D.Lgs. n. 502/92 e successive modifiche e con la L.R. n. 31/97 (ora L.R. n. 33/2009) e successive modifiche si è avviato il processo di aziendalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale e Regionale, il cui successo non può prescindere dall'adozione di adeguati strumenti gestionali di programmazione e controllo dell'efficacia, efficienza ed economicità dei processi aziendali. Tra i suddetti strumenti gestionali, il budget è il sistema di programmazione di breve periodo, tramite il quale la Direzione Aziendale concorda obiettivi e risorse con i responsabili dei vari livelli aziendali, esplicitandoli e responsabilizzando gli attori aziendali coinvolti verso il loro raggiungimento;
- alla luce di quanto sopra il Controllo di Gestione di questa Azienda ha provveduto a:
 - a) l'implementazione, a seguito anche delle indicazioni regionali, della contabilità analitica e del reporting unitamente al budget ed ai cruscotti quali strumenti di controllo delle attività, dei costi per centro di responsabilità e a livello di sistema;
 - b) la standardizzazione del piano dei centri di costo e dei fattori produttivi alle richieste della Regione tendenti ad uniformare il sistema per tutte le Aziende Sanitarie lombarde e per una quadratura tra dati di contabilità analitica e di contabilità generale;

DATO ATTO che la complessità dell'Azienda, le ricadute degli interventi organizzativi e i vincoli di risorse rendono indispensabile attivare un sistema di diffusione delle strategie a più livelli che permetta di diffondere a tutto il personale dipendente, con modalità diverse, le linee strategiche pluriennali e gli obiettivi annuali individuati dalla Direzione Strategica, così da coordinare e presidiare l'attività di tutti nella ricerca del continuo miglioramento della capacità di rispondere ai bisogni di salute, in un'ottica di sicurezza, qualità, efficienza, efficacia ed economicità;

EVIDENZIATO che il Processo di Budget rappresenta lo strumento principale di tale sistema di diffusione, parte integrante del Ciclo di gestione della Performance ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii;

RICHIAMATI:

- il D.Lgs. n. 150/2009, modificato successivamente con il D.L. n. 80/2021, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche adottino un piano programmatico triennale in cui dare evidenza degli obiettivi da perseguire e delle risorse impiegate denominato Piano Integrato di Attività ed Organizzazione;
- il D.Lgs. n. 97/2016 in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza che ribadisce il principio di trasparenza nel percorso di valutazione;
- la L.R. n. 21/2022 "Modifiche al titolo I e al titolo VII della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)" ha apportato profondi cambiamenti giuridici, organizzativi, gestionali con acquisizione di nuovi assetti e funzioni territoriali rispetto alle precedenti aziende sanitarie;
- con la L.R. n. 33/2009 e s.m.i. ed in particolare all'art. 22, punti 1 e 12, si specifica rispettivamente che *"Le ASST si dotano di sistemi informativi tali da consentire la pianificazione delle attività, il controllo di gestione e la verifica delle proprie attività sotto il profilo della efficacia e della efficienza"* e *"I direttori generali degli enti pubblici di cui alla presente legge assicurano il mantenimento dell'equilibrio"*



economico-finanziario della gestione e il rispetto degli obiettivi economico-finanziari assegnati in sede di bilancio preventivo economico, coerenti e conseguenti con le linee di indirizzo approvate dalla Giunta regionale per l'anno di riferimento” e che in ogni azienda sanitaria è istituito un servizio di controllo interno di gestione per la verifica della corretta ed economica gestione delle risorse, nonché dell'imparzialità e del buon andamento delle attività. La verifica è svolta attraverso valutazioni comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati;

- le linee guida di budget e sul controllo di gestione emanate da Regione Lombardia, a supporto delle Aziende Ospedaliere nella definizione di un proprio sistema di programmazione rendicontazione e controllo;
- le D.G.R. di Regione Lombardia con cui sono state emanate le Linee Guida per il Controllo di Gestione delle Aziende Ospedaliere della Regione Lombardia, a seguito delle quali questa Azienda ha provveduto a dotarsi di un piano dei Centri di Costo e Responsabilità conformi a quelli standard regionali;
- le linee guida del “Sistema di misurazione della performance delle aziende sanitarie pubbliche lombarde” diffuse dall'OIV regionale;
- la delibera di questa ASST n.1557 del 20.12.2017 avente ad oggetto l'approvazione del nuovo aggiornamento del Regolamento per la gestione del processo di Budget aziendale;
- la D.G.R. n. XI/6925 del 12.09.2022 di approvazione del POAS di ASST del Garda proposto con delibera n. 558 del 02.08.2022 e la D.G.R. n. XI/3283 del 31.10.2024 di approvazione dell'aggiornamento del POAS dell'ASST proposto con Decreto n. 645 del 02.08.2024;

VISTA la D.G.R. n. X/4492 del 10 Dicembre 2015 di costituzione dell'ASST del Garda;

RILEVATA la necessità di:

- adottare, alla luce delle specifiche sopra indicate, un Regolamento di Budget che, ai fini della chiarezza e della trasparenza nell'ambito della valutazione annuale della performance organizzativa, delinea il processo di Budget e del controllo direzionale disciplinando e formalizzando le varie fasi di sviluppo e individuando gli attori coinvolti a supporto del processo stesso;
- di istituire il Comitato di Budget e definirne la composizione e le attività quale organismo interno aziendale individuato quale gestore dell'intero processo di budget;
- di nominare un Referente di Budget Aziendale;

DATO ATTO che il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni Aziendale ha espresso parere favorevole in merito al Regolamento de quo durante la riunione del 28.11.2024;

VISTA l'istruttoria compiuta dal Responsabile del procedimento, Dott.ssa Flavia Foschini, che ai sensi del Capo II della Legge 7 agosto 1990 n. 241 e successive modificazioni e integrazioni, ne attesta la completezza;

VISTA la proposta del Direttore S.C. Controllo di Gestione, Dott.ssa Flavia Foschini, che attesta la regolarità tecnica e la legittimità del presente provvedimento;

DATO ATTO che dal presente provvedimento non discendono oneri per l'Azienda;

ACQUISITI i pareri favorevoli in merito espressi dal Direttore Sanitario, dal Direttore Socio Sanitario e dal Direttore Amministrativo, il Direttore Generale

DECRETA

Per i motivi in premessa indicati:



1. di adottare il Regolamento del Processo di Budget, così come risulta dall'Allegato 1 parte integrante e sostanziale di questo provvedimento, composto da n. 15 pagine;
2. di nominare quale Referente di Budget Aziendale il Dott. Stefano Bonini, afferente alla SC Controllo di Gestione, le cui funzioni sono declinate all'art.4 del Regolamento del processo di Budget;
3. di nominare il Comitato di Budget come definito all'art.4 del Regolamento del Processo di budget, nelle seguenti figure:
 - Direttore Generale
 - Direttore Sanitario
 - Direttore Socio Sanitario
 - Direttore Amministrativo
 - Direttore S.C. Controllo di Gestione (con funzione di Coordinamento del Comitato di Budget)
 - Referente di Budget Aziendale
 - Direttore S.C. Bilancio e Rendicontazione
 - Direttore S.C. Next-Generation EU
 - Responsabile del Servizio Analisi Attività Prestazioni Specialistiche e Flussi Sanitari
 - Direttore S.C. Farmacia Aziendale
 - Direttore DAPSS
 - Responsabile Qualità e Risk Management
 - Responsabile Unico Aziendale Tempi d'Attesa (RUA)
4. di dare mandato alla S.C. Controllo di Gestione per la comunicazione del presente provvedimento a tutti i Servizi e/o Strutture aziendali interessate, per i successivi adempimenti di competenza;
5. di stabilire che il presente regolamento entrerà in vigore con l'avvio del processo di budget dell'anno 2025;
6. di dare atto che dal presente provvedimento non discendono oneri per l'Azienda;
7. di disporre, a cura della S.C. Affari Generali e Legali, la pubblicazione all'Albo pretorio on-line dell'ASST del Garda– 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 alle disposizioni ed ai provvedimenti nazionali e comunitari in materia di protezione dei dati personali.

Firmato digitalmente dal
DIRETTORE GENERALE
(Dr.ssa Roberta Chiesa)

Nominata con D.G.R. n. XII/1635 del 21/12/2023

Esprimono parere favorevole:

Direttore Amministrativo – Dott. Piero Canino
Direttore Sanitario – Dr. Pietro Imbrogno
Direttore Sociosanitario – Dott. Paolo Schiavini



REGOLAMENTO AZIENDALE DI BUDGET

Sommario

Art. 1 – Scopo

Art. 2 – Definizione di Processo di Budget

Art. 3 – Riferimenti Normativi

Art. 4 – Campo di applicazione e attori del Processo di Budget

Art. 5 – Fasi del Processo di Budget

Art. 6 – La scheda di Budget

Art. 7 – Entrata in vigore e modifiche del Regolamento

Art. 8 – Raccordo con le funzioni di controllo di secondo e terzo livello

Art. 9 – Note finali

Art. 1 – Scopo

Il budget aziendale è il documento attraverso il quale vengono esplicitati e sintetizzati gli obiettivi di interesse aziendale per ciascuna annualità ed è quindi, per eccellenza, lo strumento di programmazione aziendale. Esso trova declinazione definitiva al termine di un articolato processo di elaborazione e contrattazione che, coordinato dal Controllo di Gestione su mandato della Direzione Strategica, coinvolge a vario titolo tutte le articolazioni aziendali in cui è organizzata l'Azienda Socio - Sanitaria Territoriale del Garda (di seguito ASST), normandone, attraverso il presente regolamento, le finalità, le fasi, gli attori coinvolti e gli strumenti.

Art. 2 – Definizione di Processo di Budget

Il Processo di Budget è un percorso attraverso il quale la Direzione Strategica orienta, misura e valuta la performance organizzativa e, assieme ad altri strumenti di valutazione, la performance individuale del personale dipendente dell'ASST.

L'ASST, per guidare la propria gestione, si dota di un sistema multilivello di condivisione delle strategie che permette di diffondere a tutto il personale dipendente, con modalità diverse, le linee di sviluppo pluriennali e gli obiettivi annuali individuati dalla Direzione Strategica, così da coordinare l'attività nella ricerca del miglioramento continuo nel rispondere ai bisogni di salute in un'ottica di sicurezza, qualità, efficienza, efficacia ed economicità e di valorizzazione del capitale umano.

Il Processo di Budget rappresenta lo strumento principale di tale sistema di diffusione:

- a livello aziendale il Processo di Budget permette la traduzione delle strategie pluriennali definite dalle linee di indirizzo nazionali e regionali, nonché quelle definite aziendalmente, sintetizzate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione triennale (in cui confluisce il Piano Performance) in obiettivi annuali e l'allocazione delle risorse disponibili, in un contesto caratterizzato da una domanda di prestazioni in crescita ed in evoluzione a fronte di un livello di risorse disponibili stabili o in riduzione;
- a livello di singola articolazione aziendale il Processo di Budget è un momento di esplicitazione degli obiettivi in coerenza con le strategie aziendali, e di responsabilizzazione sui livelli di attività qualitativi/quantitativi in coerenza con le risorse assegnate.



Art. 3 – Riferimenti Normativi

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

- D.Lgs. n. 502/1992 e s.m.i. – “Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell’art. 1 della Legge 23 ottobre 1992, n. 421”;
- D. Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"
- L.R. n. 23/2015 – “Evoluzione del Sistema Socio Sanitario Lombardo”;
- L.R. n. 22/2021 - “Modifiche al Titolo I e al Titolo VII della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)”;
- Linee guida sul Controllo di Gestione nelle Aziende Sanitarie di Regione Lombardia;
- DGR di approvazione “Determinazioni in ordine alla gestione del Servizio Sociosanitario per l’esercizio di riferimento” del Processo di Budget;
- Decreto di assegnazione per il Bilancio di Previsione con riferimento all’anno di competenza del Budget;
- CC.CC.NN.LL. vigenti nel tempo.

Art. 4 – Campo di applicazione e attori del Processo di Budget

Il presente Regolamento si applica a tutte le articolazioni aziendali in cui è organizzata l’ASST, secondo il Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (POAS) vigente al momento dell’inizio del Processo di Budget; pertanto, una delle caratteristiche principali di tale processo è la globalità in quanto, coinvolge l’azienda nel suo complesso e non solo alcune articolazioni della stessa.

In particolare vengono individuati all’interno dell’organizzazione aziendale i seguenti attori coinvolti in tale processo:

- Direzione Strategica



- Comitato di Budget
- Responsabili dei Centri di Responsabilità (di seguito CDR)
- Dipartimenti
- Controllo di Gestione
- Referente di Budget Aziendale
- Responsabili del Monitoraggio degli obiettivi
- Collegio di Direzione
- Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

Direzione Strategica :

La Direzione Strategica, intesa come organo unitario nell'ambito del quale sono contemplate la Direzione Generale, la Direzione Sanitaria, la Direzione Socio Sanitaria e la Direzione Amministrativa, rappresenta il vertice strategico dal quale prende avvio l'intero processo di budget. Nel Processo di Budget svolge il ruolo di valutatore di prima istanza, ciascun Direttore per le UU.OO. e di Staff di afferenza.

Comitato di Budget:

Il processo di predisposizione annuale e di verifica periodica del Budget per i CDR afferenti al Polo Ospedaliero e Territoriale, implica la presenza di un gruppo di lavoro multidisciplinare che sovrintenda il processo stesso, l'uso di strumenti operativi di controllo e la definizione delle diverse fasi.

Si configura così un Processo di Budget guidato da un Comitato di Budget.

Il Comitato di Budget è composto da:

- Direttore Generale
- Direttore Sanitario
- Direttore Socio Sanitario
- Direttore Amministrativo
- Direttore SC Controllo di Gestione (con funzione di Coordinamento del Comitato di Budget)

- Referente di Budget Aziendale
- Direttore SC Bilancio e Rendicontazione
- Direttore SC Next-Generation EU
- Responsabile del Servizio Analisi Attività Prestazioni Specialistiche e Flussi Sanitari
- Direttore SC Farmacia Aziendale
- Direttore DAPSS
- Responsabile Qualità e Risk Management
- Responsabile Unico Aziendale Tempi d'Attesa (RUA)

Viene esercitata la funzione di delega da parte dei Direttori/Responsabili in caso di impossibilità a partecipare personalmente al Comitato di Budget.

L'attività di supporto al Comitato è svolta dal personale della SC Controllo di Gestione.

Il Comitato di Budget può essere esteso nella sua composizione, per particolari attività, ad altre funzioni aziendali oppure è prevista la possibilità che la composizione del Comitato di Budget sia ristretta e riferita alle principali funzioni aziendali, con funzioni quindi di natura puramente tecnica; in questa ultima situazione è convocato dalla SC Controllo di Gestione.

Il Comitato è convocato dal Direttore Generale, che lo presiede, con le seguenti finalità:

- in fase di definizione degli obiettivi: per stabilire i macro obiettivi aziendali, le priorità e i vincoli finanziari, delineando i contenuti del Processo di Budget anche alle luce delle indicazioni nazionali e regionali. Il Comitato pianifica il Processo di Budget definendo le voci di ricavo e di costo che saranno inserite nelle schede di budget, tenuto conto delle poste economiche del Bilancio Economico di Previsione (BPE) nonché degli obiettivi di interesse regionale ed aziendale, quali obiettivi qualitativi.
- in fase di implementazione degli obiettivi: il Comitato si riunisce periodicamente nel corso dell'esercizio per l'analisi delle performance di ogni CDR, in particolare per l'andamento economico, nonché per gli obiettivi qualitativi.



Responsabili dei Centri di Responsabilità (CDR):

Centro di Responsabilità (CDR): è un'articolazione organizzativa per la quale è identificato chiaramente un responsabile che disponga di autonomia decisionale e di risorse sia umane che strumentali per il perseguimento di un obiettivo aziendale. Un CDR è quindi un'articolazione organizzativa costituita da un gruppo di persone che opera per seguire un obiettivo dell'azienda ed è guidato da un "responsabile" che garantisce il raggiungimento degli obiettivi e si assume la responsabilità delle azioni intraprese.

Nello specifico vengono di norma individuati come Centri di Responsabilità in ASST:

- Dipartimenti
- Strutture Complesse afferenti ai Dipartimenti
- Strutture Semplici a valenza Dipartimentale afferenti ai Dipartimenti
- Strutture di Staff delle Direzioni, siano esse Strutture Complesse o Semplici non afferenti a Strutture Complesse o Funzioni Dirigenziali non afferenti a Strutture Semplici o Complesse.

Le Strutture Semplici afferenti a Strutture Complesse non sono invece, di norma, considerate CDR autonomi e quindi assegnatarie di uno specifico budget.

Al fine di rendere coerente il Processo di Budget con eventuali modifiche dell'organizzazione aziendale, la lista dei CDR, coinvolti nella negoziazione, viene definita ad inizio del processo, ma potrebbe avere modifiche anche in corso d'anno.

Per ogni CDR possono essere individuati uno o più livelli di centri di costo che permettono la rilevazione delle attività e delle risorse con maggiore dettaglio rispetto al livello di contrattazione di budget.

Responsabile del CDR: è in generale coincidente con il Direttore/Responsabile di Dipartimento e/o di Struttura. Data l'annualità degli obiettivi legati al Processo di Budget non sempre scindibili in obiettivi valutabili in periodi più ridotti, in caso di avvicendamento di più Direttori/Responsabili, la valutazione comunque viene effettuata sull'intera annualità, ribaltandosi pro quota sui responsabili che si sono, eventualmente, succeduti.

Dipartimenti:

I Dipartimenti, nel processo di budget, svolgono un ruolo fondamentale nelle fasi di pre-budget e di negoziazione di budget in quanto, con il supporto tecnico del Controllo di Gestione, coordinano le attività finalizzate all'acquisizione di proposte di budget da parte dei CDR di



afferenza, proposte che saranno poi oggetto di discussione con la Direzione Strategica in fase negoziale.

Controllo di Gestione:

Supporta la Direzione Strategica nelle diverse fasi del processo di budget con una funzione consultiva e tecnica. Collabora nella definizione dei macro-obiettivi e nella traduzione delle linee strategiche, con particolare riferimento a quelli gestionali e di attività, gestendo la fase operativa del processo di budget e quelle di monitoraggio, definendo periodicamente, l'aggiornamento complessivo sull'avanzamento degli obiettivi; inoltre, svolge attività di coordinamento del Comitato di budget.

Referente di Budget Aziendale:

La Direzione Generale individua, su proposta del Direttore SC Controllo di Gestione, un Referente di Budget Aziendale, con il compito di monitorare gli obiettivi o acquisire i monitoraggi degli obiettivi di budget dai Responsabili del Monitoraggio stesso. Il Referente avrà il compito di stimolare i CDR coinvolti qualora dal monitoraggio dovesse risultare un trend negativo; inoltre, dovrà segnalare tempestivamente alla Direzione competente eventuali criticità che richiedano un intervento correttivo, proponendo eventuali azioni. Il referente opererà sotto la supervisione del Direttore SC Controllo di Gestione.

Responsabili del Monitoraggio degli obiettivi:

Per ogni obiettivo assegnato viene individuata in ASST, una Direzione, una struttura/servizio/articolazione o una funzione che, disponendo dei dati e delle informazioni utili al monitoraggio, proceda al periodico invio del dato alla SC Controllo di Gestione affinché quest'ultima possa svolgere la propria attività di monitoraggio intermedio, con il coinvolgimento della funzione del Referente di Budget Aziendale, dando riscontro periodico del trend della gestione ai CDR e di eventuali criticità alla Direzione di afferenza. Questa figura supporta inoltre il valutatore di prima istanza nella valutazione di prima istanza.

Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP):

È l'organismo costituito da componenti esterni all'azienda, secondo i criteri previsti dalla normativa nazionale e regionale. Ad esso sono affidati, all'interno del Processo di Budget, i seguenti compiti:

- Verifica dell'effettiva e corretta identificazione delle performance perseguite dall'ente di appartenenza, attraverso la definizione di obiettivi, indicatori e target, in coerenza con il sistema di programmazione regionale;



- Verifica del rispetto del principio del merito e il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della performance organizzativa e aziendale;
- Valutazione della correttezza della misurazione del grado di raggiungimento delle performance.

Art. 5 Fasi del Processo di Budget

Il Processo di Budget in ASST si articola nelle seguenti fasi:

Fase 1: Fase di programmazione nella quale vengono definiti dal Comitato di Budget gli obiettivi generali annuali (linee di indirizzo) che l'Azienda deve svolgere per raggiungere le proprie strategie pluriennali. In questa fase vengono svolte le attività preparatorie con le quali vengono definiti gli obiettivi quantitativi e qualitativi nonché il crono programma dell'intero processo.

Gli esiti dell'attività preparatoria sono oggetto di presentazione e di discussione in Collegio di Direzione con gli attori coinvolti.

La tempistica aziendale prevede che la Fase 1 si concluda entro il primo bimestre dell'anno.

Fase 2: Fase di definizione proposta di budget (fase di pre-budget) e di negoziazione scheda di budget (fase di budget)

La seconda fase traduce gli obiettivi generali annuali in obiettivi specifici di breve periodo (l'anno) assegnati ai Direttori/Responsabili dei CDR.

Gli obiettivi:

- vengono definiti in termini di risultati da conseguire e di risorse correlate nell'ambito della scheda di budget di area economica e sono espressi in termini monetari;
- sono altresì di natura qualitativa nell'ambito della scheda di budget relativa agli obiettivi di interesse regionale ed aziendale (ad esempio obiettivi afferenti all'area del governo clinico, degli altamente strategici, degli obiettivi organizzativi ecc.);
- sono infine il prodotto di un processo di negoziazione tra gli attori coinvolti e rappresentano quindi l'impegno bilaterale delle parti interessate al Processo di Budget.



La tempistica aziendale prevede che la Fase 2 si concluda entro il secondo bimestre dell'anno.

Relativamente agli assetti aziendali, la seconda fase si articola nelle seguenti attività:

PER POLO OSPEDALIERO E POLO TERRITORIALE

1. **Pre-budget:** in questa fase il Direttore di Dipartimento, con il supporto del Controllo di Gestione, incontra i Direttori/Responsabili di CDR al fine di definire una proposta di budget da sottoporre all'attenzione del Comitato di Budget. Per gli obiettivi quantitativi le proposte dei CDR devono essere coerenti con quanto assegnato ai Direttori di Dipartimento dal Comitato di budget e che sono stati oggetto di presentazione e discussione in Collegio di Direzione. Per gli obiettivi qualitativi è possibile venga richiesta dal Comitato di budget una proposta da parte dei CDR nell'ambito degli obiettivi afferenti all'area del miglioramento;
2. **Sintesi pre-budget:** a seguito della definizione delle proposte di cui al punto 1), il **Controllo di Gestione predispone documentazione di sintesi delle proposte** da sottoporre all'attenzione del Comitato di Budget al fine dell'avvio della successiva fase di negoziazione degli obiettivi;
3. **Budget: negoziazione scheda di budget tra Direzione Strategica e i Direttori/Responsabili dei CDR** formalizzata a livello di ufficiali incontri di budget come da calendario pianificato dalla SC Controllo di Gestione. E' prevista, inoltre, la partecipazione dei Direttori di Dipartimento con le Direzioni Mediche di Presidio che collaborano al processo negoziale e della SC Controllo di Gestione a supporto tecnico. La negoziazione si chiude con l'apposizione della firma per avvenuta accettazione degli obiettivi da parte degli attori coinvolti.
4. **Assegnazione obiettivi individuali:** gli obiettivi di cui al punto precedente divengono unici per l'intera equipe.

SERVIZI CENTRALIZZATI

1. **Budget: negoziazione scheda di budget tra Direzione Strategica e i Responsabili dei Servizi Centralizzati** formalizzata a livello di ufficiali incontri di budget come da calendario pianificato dalla SC Controllo di Gestione. La negoziazione si chiude con l'apposizione della firma per avvenuta accettazione degli obiettivi da parte degli attori coinvolti;
2. **Assegnazione obiettivi individuali:** gli obiettivi di cui al punto precedente divengono unici per l'intera equipe.



Fase 3: Fase attività di reporting, azioni correttive ed eventuale rimodulazione obiettivi/target

Il confronto e l'analisi dei risultati infrannuali rispetto ai parametri di target/budget rientrano nell'attività ordinaria di controllo periodico atta a fare emergere eventuali criticità in corso d'anno e attivare le necessarie azioni correttive/revisioni di budget.

L'attività riguarda tutti gli obiettivi quantitativi e qualitativi mediante un sistema di reporting strutturato in azienda.

La reportistica di cui sopra è oggetto di analisi periodica da parte del Comitato di Budget (anche eventualmente in composizione ristretta alle funzioni puramente tecniche) nonché nel Collegio di Direzione.

Revisione Scheda di Budget

In un'ottica di efficientamento della spesa e razionalizzazione nell'utilizzo dei fattori produttivi nonché di controllo dei bisogni, il singolo Direttore/Responsabile dei CDR valuta la reportistica periodica dell'andamento dei propri risultati rispetto agli obiettivi negoziati. Con particolare riferimento al trend dei reporting intermedi, qualora si rilevino criticità per situazioni verificatisi in corso d'anno e non prevedibili all'atto della negoziazione, il Direttore/Responsabile del CDR è tenuto a richiedere alla Direzione Strategica, con il supporto tecnico della SC Controllo di Gestione, motivata revisione rispetto a quanto contrattato; la modifica potrebbe riguardare l'obiettivo o il solo riposizionamento di alcuni indicatori fermo restando la permanente validità dell'obiettivo stesso. Le richieste verranno di volta in volta valutate dalla Direzione stessa anche in ambito di Comitato di Budget. Le situazioni oggetto di revisione vengono inoltre rappresentate in ambito di Collegio di Direzione.

Non si terrà conto di richieste di revisioni di budget pervenute oltre il mese di settembre, se non per criticità o eventi emersi successivamente a tale mese.

Per applicare le disposizioni regionali emanate in corso d'anno da Regione Lombardia, o in attuazione di sopraggiunte scelte strategiche può verificarsi la necessità di una revisione d'ufficio da parte della Direzione Strategica.

Fase 4: Fase valutazione intermedia (al 30 giugno) e finale (al 31 dicembre)

Nella valutazione intermedia non sono oggetto di valutazione gli obiettivi afferenti all'Area dei ricavi e dei costi; pertanto, saranno oggetto di sola valutazione finale, al 31 dicembre.



Questa fase si articola in due momenti:

1. valutazione di prima istanza:

- la SC Controllo di Gestione:

1. predispone, per ciascun CDR, le schede con l'indicazione del grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati;
2. trasmette al Valutatore di Prima Istanza - Direttore Generale, Direttore Sanitario, Direttore Socio Sanitario e Direttore Amministrativo – le Schede per ogni Unità Operativa di propria pertinenza ai fini del processo valutativo;
3. supporta, anche con l'ausilio del Referente di budget aziendale, il Valutatore di Prima Istanza nel processo di valutazione con la documentazione necessaria e con la produzione di ulteriore e specifica documentazione, ove richiesta.
4. per la sola valutazione finale (al 31 dicembre) trasmette le Schede ai CDR per la visione degli esiti della Valutazione di Prima Istanza; gli stessi, qualora non dovessero condividere la percentuale di raggiungimento degli obiettivi ottenuta nella Valutazione Sintetica Finale, inviano alla SC Controllo di Gestione, entro 10 giorni dalla data di ricevimento degli esiti, una relazione contenente le motivazioni che in modo oggettivo e circostanziato giustificano il parziale e/o mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati;
5. trasmette per una nuova valutazione al Valutatore di Prima Istanza le Schede pervenute relative ai CDR che hanno avanzato delle riserve circa il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e che, pertanto, richiedono di rivedere, alla luce delle motivazioni addotte, il giudizio di Prima Istanza già espresso;
6. al termine del percorso valutativo trasmette gli esiti definitivi ai Direttori/Responsabili di CDR e alla SC Gestione Risorse Umane.

- Il valutatore di prima istanza:

1. procede alla Valutazione e, qualora condivide la proposta di valutazione, sottoscrive le singole Schede;
2. in caso di non condivisione della valutazione da parte dei CDR il valutatore di prima istanza può:



- richiede alla SC Controllo di Gestione di predisporre un'istruttoria, al fine di verificare la reale fondatezza delle controdeduzioni sollevate;
- può non accogliere le istanze dei CDR e quindi confermare la Valutazione di Prima Istanza, motivando tale scelta;
- può accogliere le istanze dei CDR e quindi modificare la Valutazione di Prima Istanza;
- trasmette nuovamente alla SC Controllo di Gestione le Schede che verranno poi trasmesse alla prima riunione utile del Nucleo di Valutazione (valutatore di seconda istanza).

2. valutazione di seconda istanza:

- **Il Nucleo di Valutazione:**
 1. acquisisce dalla SC Controllo di Gestione tutta la documentazione relativa al Processo di Budget;
 2. verifica la correttezza metodologica della valutazione attuata di prima istanza, certificando così le valutazioni finali.

Gli intervalli di graduazione per il raggiungimento degli obiettivi sono:

Intervalli punti	0 - 59	60 - 65	66 - 75	76 - 85	86 - 95	96 - 100
Valutazione	Insufficiente	Sufficiente	Discreto	Buono	Distinto	Ottimo

Per tutto quanto riguarda gli effetti della valutazione, sia positiva (da Sufficiente ad Ottimo) che negativa (Insufficiente), si fa specifico riferimento a quanto disposto dai CCNL di riferimento.

Art. 6 - La scheda di Budget

Per ogni CDR viene predisposto un fascicolo cartaceo e digitale che costituisce lo strumento di riferimento dell'intero processo. I contenuti della scheda di budget sono i seguenti:

- Obiettivi economici per le voci di ricavo e di costo
- Obiettivi di interesse regionale
- Obiettivi di interesse aziendale
- Eventuali obiettivi di miglioramento a isorisorse proposti dal Direttore/Responsabile del CDR.

La scheda di budget di area economica per la determinazione del target/budget prevede l'evidenziazione del dato storico (consuntivo dell'anno precedente), il target/budget di ricavo/costo negoziato e lo scostamento percentuale tra il target/budget e il dato storico.

La scheda di budget attinente gli obiettivi qualitativi prevede nella sua struttura: il titolo dell'obiettivo, la descrizione dell'obiettivo, i criteri di valutazione, l'indicatore di risultato e il relativo target negoziato che rappresenta il valore standard da raggiungere con i relativi punti potenziali, nonché il soggetto responsabile del monitoraggio.

Inoltre, sono previsti criteri standard di valutazione per macro tipologia di obiettivo presenti nella scheda di budget che vengono definiti durante la negoziazione o all'atto del suo completamento e devono essere approvati dal Comitato di Budget e validati dal Nucleo di Valutazione.

ART. 7 – Entrata in vigore e modifiche del Regolamento

Il presente Regolamento diventa attuativo con l'inizio del Processo di Budget per l'anno 2025; potrà essere oggetto di modifica, attraverso l'adozione di un atto deliberativo dell'Azienda, per poter essere adeguato ad eventuali modifiche normative e/o per essere allineato all'evoluzione organizzativa dell'azienda.

ART. 8 - Raccordo con le funzioni di controllo di secondo e terzo livello

Al fine di assicurare uno stretto coordinamento tra i differenti strumenti di programmazione e controllo interno, è attivo in Azienda il Comitato di Coordinamento dei Controlli a cui partecipano le principali funzioni di controllo di secondo e di terzo livello. L'attività del Comitato, in Azienda, è regolamentata. Inoltre, sempre in ambito di raccordo tra le funzioni di controllo (Controllo di Gestione e Bilancio e Rendicontazione), il Sistema di Budget ha uno stretto collegamento con il Bilancio Economico di Previsione (BPE); infatti, le poste

economiche definite nel BPE per l'anno di riferimento del Budget, rappresentano, per le voci di ricavo e costo oggetto di negoziazione, vincoli finanziari di riferimento in sede negoziale.

ART. 9 - Note finali

Tutti gli operatori interessati direttamente o indirettamente al presente Regolamento, devono avere la possibilità di prendere visione del contenuto del documento, per il quale si prevede, previa adozione di atto deliberativo:

- Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente – Performance – sistema di misurazione e valutazione della Performance" del sito aziendale;
- Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente – Disposizioni Generali – Atti Generali – Regolamenti" del sito aziendale;
- Pubblicazione nella intranet aziendale nella sezione della documentazione del Servizio Gestione Qualità e Risk Management.

Gli esiti del Processo di Budget dal quale, secondo gli accordi decentrati aziendali, discende la distribuzione della produttività al personale dipendente ove prevista, trovano evidenze negli specifici atti formali.