



PROCESSO
PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO STRATEGICO

ATTIVITÀ
GESTIONE BUDGET AZIENDALE

A007-RG002 **Regolamento di Budget ATS 2023**

Revisione 00 del 08/05/2023

In vigore dalla data di pubblicazione

Distribuzione controllata in formato elettronico. L'originale firmato è agli atti presso *la SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management*.

Gruppo di Lavoro che ha collaborato alla redazione del documento:

Pasquale Logiacco, Veronica Apruzzese, SS Controllo di Gestione

Redazione

Resp. SS Controllo di Gestione

Giovandomenico Violante

Verifica

Dir. SC Controllo di Gestione, Formazione,

Qualità e Risk Management

Susanna Minghetti

Verifica conformità al SGQ

Dir. SC Controllo di Gestione, Formazione,

Qualità e Risk Management

Susanna Minghetti

Approvazione

Dir. Generale

Walter Bergamaschi

Documento di proprietà di ATS della Città Metropolitana di Milano.

INDICE

1. DEFINIZIONE E RUOLO DEL SISTEMA DI BUDGET	3
2. ATTORI DEL PROCESSO DI BUDGET	3
2.1. Articolazione del sistema di budget	3
3. PROCESSO DI BUDGET	3
3.1. Soggetti che partecipano al processo di budget	3
3.2. Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget	4
4. LE FASI DEL PROCESSO DI BUDGET	6
5. PROCESSO DI CONTROLLO E REVISIONE DEGLI OBIETTIVI.....	7
5.1. Controllo periodico	7
5.2. Scadenze per il monitoraggio dei risultati.....	7
5.3. Azioni correttive.....	7
5.4. Processo di revisione degli obiettivi.....	7
5.5. Criteri per l'attribuzione degli obiettivi.....	8
5.6. Criteri per l'attribuzione dei pesi	9
5.7. Valutazione intermedia e finale del grado di raggiungimento degli obiettivi.....	9
5.8. Valutazione delle performance del personale.....	10

Causale di redazione

Tabella revisioni

Rev00	Prima emissione
-------	-----------------

La finalità del presente documento è quella di descrivere le fasi del processo di programmazione e controllo (P&C), specificando il ruolo degli attori coinvolti nel processo, e di informare i settori organizzativi dell'ATS Città Metropolitana di Milano sulle regole d'attuazione del Budget (BDG) aziendale 2023.

1. DEFINIZIONE E RUOLO DEL SISTEMA DI BUDGET

Il budget è lo strumento con il quale, annualmente, sono trasformati piani e programmi aziendali in specifici obiettivi articolati rispetto alla struttura delle responsabilità organizzative interne.

Gli obiettivi sono definiti nel rispetto di quanto previsto dalla programmazione strategica e annuale dell'ATS, coerentemente con le regole di sistema regionale, con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) ed in particolare con le sottosezioni relative alla performance ed alla prevenzione della corruzione, trasparenza integrità e rappresentano il parametro di riferimento per la valutazione dei risultati di performance conseguiti dall'organizzazione e dai settori organizzativi dell'ATS anche ai fini del sistema premiante.

2. ATTORI DEL PROCESSO DI BUDGET

2.1. Articolazione del sistema di budget

Il budget è articolato sui seguenti livelli di responsabilità:

Livello aziendale: si tratta del budget generale d'azienda, che è determinato dalla somma dei budget concernenti i Centri di Responsabilità (CDR) di II livello, integrato dal budget della Direzione Strategica.

Livello Dipartimentale e delle Strutture di Staff: di seguito si fa riferimento a questo livello di responsabilità con il termine CDR di II livello. Il budget Dipartimentale, in particolare, è definito dalla somma dei budget dei CDR (Strutture Complesse/Strutture Semplici/Strutture Semplici Dipartimentali) di I livello afferenti al Dipartimento integrata dagli obiettivi assegnati specificatamente e gestiti direttamente dal Dipartimento.

Livello CDR: di seguito si fa riferimento al presente livello di responsabilità con il termine CDR di I livello. Il CDR di I livello (che comprende le Strutture Complesse/Strutture Semplici/Strutture Semplici Dipartimentali afferenti al Dipartimento) rappresenta il livello più analitico rispetto al quale sono assegnati gli obiettivi di budget.

3. PROCESSO DI BUDGET

3.1. Soggetti che partecipano al processo di budget

Sono direttamente coinvolti nel processo di budget:

- **La Direzione Strategica**, costituita da: Direttore Generale, Direttore Amministrativo Direttore Sanitario e Direttore Socio Sanitario;
- **La SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management;**
- **I Dirigenti Responsabili di Dipartimento/Strutture di Staff (CDR di II livello);**
- **I Dirigenti Responsabili di CDR di I livello;**
- **Il personale della Dirigenza/Comparto.**

La Direzione Strategica si riserva, di volta in volta, di far partecipare al processo di Budget Dirigenti e/o Funzionari che, per specifica conoscenza e competenza, possano fornire un utile supporto.

3.2. Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget

Tutti i soggetti descritti partecipano al processo di budget con ruoli distinti come segue:

- **Direzione Strategica (Direzione Generale, Direzione Amministrativa, Direzione Sanitaria e Direzione Sociosanitaria)**
 - Propone e assegna gli obiettivi, definisce le linee guida, i criteri, i vincoli ed i parametri per la formulazione del budget;
 - Valida il budget complessivo di ATS;
 - Approva modifiche d'obiettivi, progetti, risorse, nel corso d'attuazione del budget;
 - Approva il grado di raggiungimento degli obiettivi espresso dai CDR di II livello;
 - Approva la valutazione della performance aziendale e individuale.

- **Direzione Amministrativa, Direzione Sanitaria e Direzione Sociosanitaria inoltre:**
 - Analizzano le proposte presentate dai Dipartimenti afferenti;
 - Partecipano alla negoziazione con i Responsabili di Dipartimento e Responsabili di Struttura Complessa;
 - Svolgono funzioni di controllo, monitoraggio e verifica periodica, con cadenza almeno trimestrale e/o con la periodicità che si ritiene opportuna, dei risultati infra-annuali e, se ritenuto necessario, attraverso incontri con i Dipartimenti e le Strutture Complesse. Propongono e promuovono azioni correttive al fine di riorientare i risultati verso gli obiettivi negoziati;
 - Propongono alla Direzione Generale, per l'area di propria competenza, modifiche degli obiettivi di budget quando nell'ambito delle verifiche periodiche rilevano scostamenti significativi non direttamente imputabili ai CDR e/o intervengono nuove esigenze aziendali.

- **SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management**
 - Progetta il sistema budgetario e gli strumenti tecnico-contabili e informativi, con particolare riferimento alla Piattaforma di Programmazione e Controllo (PP&C) a supporto delle diverse fasi del processo;
 - Promuove presso i CDR l'elaborazione delle proposte ed il rispetto delle scadenze previste, fornisce informazioni ai Dirigenti ai vari livelli, collabora alla valutazione delle proposte e consolida quelle approvate nel budget aziendale;

- Durante le fasi di controllo, monitoraggio e verifica, redige rapporti periodici nei quali segnala gli scostamenti tra consuntivo e budget e li presenta ai Dirigenti interessati, collabora alla analisi e alla interpretazione dei dati e a trarne le conseguenze sul piano operativo;
- Collabora con il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP) aziendale per l'attività di verifica dell'attribuzione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti ed al personale del Comparto e per la valutazione della correttezza della misurazione del grado di raggiungimento della performance.

➤ **CDR di II Livello**

- Ricevono gli obiettivi dalla Direzione Strategica;
- Esplicitano la strategia del CDR;
- Negozano con la Direzione Strategica gli obiettivi di BDG, le azioni attuative che intendono sviluppare per l'attuazione degli obiettivi, gli indicatori di performance e il peso degli obiettivi;
- Assegnano gli obiettivi al personale afferente al Dipartimento e ai CDR di riferimento (Strutture Complesse/Strutture Semplici/Strutture Semplici Dipartimentali);
- Svolgono funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati direttamente con i Responsabili dei CDR;
- Predispongono, coerentemente con la tempistica assegnata ed utilizzando la Piattaforma di Programmazione e Controllo (PP&C), la rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

➤ **CDR di I livello**

- Concordano con il Responsabile di Dipartimento gli obiettivi di BDG, le azioni attuative, gli indicatori di performance e il peso degli obiettivi;
- Assegnano gli obiettivi al personale appartenente al CDR coerentemente con il ruolo e la funzione assunta. L'assegnazione degli obiettivi, formalizzata mediante la Piattaforma di Programmazione e Controllo (PP&C), è preceduta da un efficace e documentato processo di coinvolgimento nel processo di BDG del personale della Dirigenza e del Comparto appartenenti al CDR. Il Responsabile del CDR comunica al personale (Comparto e Dirigenza) gli obiettivi di BDG assegnati e determina il contributo atteso per il raggiungimento degli obiettivi. Inoltre verifica periodicamente con il personale lo stato d'attuazione degli obiettivi e documenta l'attività attuata;
- Rispondono degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati che si sono evidenziati in fase di controllo.

➤ **Personale della Dirigenza/Comparto**

- Concorda con il Responsabile del CDR gli obiettivi di BDG, le azioni attuative, e il contributo atteso per il raggiungimento degli obiettivi;
- Accede alla "Piattaforma di Programmazione e Controllo" e mediante la stessa verifica, discute e valida gli obiettivi assegnati;
- Verifica e controlla periodicamente la rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi effettuata dal Responsabile di CDR.

4. LE FASI DEL PROCESSO DI BUDGET

Le fasi di avvio e sviluppo del processo di budget sono:

1. Informazione sul processo di BDG con indicazione delle regole di sistema, obiettivi aziendali, criteri, vincoli e parametri per la formulazione del budget;
2. Predisposizione e diffusione, da parte della SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management, delle schede di budget ai CDR di II livello con le proposte di obiettivi espressi dalla Direzione Strategica;
3. I CDR di II livello effettuano le proprie proposte di modifica/integrazione degli obiettivi espressi dalla Direzione Strategica;
4. La SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management verifica le proposte di budget al fine di accertare la compatibilità con le linee d'indirizzo specifiche e la coerenza interna delle proposte di budget formulate da parte dei CDR di II livello;
5. La SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management predispone una serie di prospetti di sintesi per la Direzione Strategica per consentire l'analisi complessiva di tutte le proposte di obiettivi e segnalare eventuali criticità;
6. Effettuazione degli incontri per la definizione degli obiettivi di budget tra Direzione Strategica e i CDR di II livello. Se ritenuto opportuno, agli incontri potranno partecipare anche Dirigenti e/o Funzionari che per specifica conoscenza e competenza possono fornire un utile supporto;
7. Assegnazione a cascata degli obiettivi a tutti i CDR ed al personale afferente a partire dai CDR di II livello;
8. Analisi, da parte della Direzione Strategica, supportata dal Controllo di Gestione, del budget consolidato; verifica del rispetto delle linee aziendali e dei vincoli di risorse; predisposizione del consolidato aziendale definitivo.

5. PROCESSO DI CONTROLLO E REVISIONE DEGLI OBIETTIVI

5.1. Controllo periodico

Al fine di favorire il raggiungimento degli obiettivi di budget la SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management provvede al monitoraggio dei risultati intermedi conseguiti ed al loro sistematico confronto con quelli previsti. Inoltre procede, al termine di ogni periodo di valutazione intermedia e finale, alla predisposizione di un report per ATS, Dipartimento e CDR, consultabile direttamente tramite la piattaforma di budget e trasmettendone copia alla Direzione Strategica ed al NVP. La finalità del report è di fornire complessivamente per ATS e per ogni articolazione organizzativa lo stato d'attuazione degli obiettivi, rilevare le eventuali criticità e proporre soluzioni correttive.

Al fine di monitorare nel corso dell'esercizio lo stato d'attuazione degli obiettivi, vengono effettuate le valutazioni intermedie secondo le scadenze indicate nel seguente paragrafo. La determinazione del grado di raggiungimento intermedio deve seguire i criteri di prudenza e oggettività in modo di far emergere e rappresentare per tempo eventuali situazioni di criticità che possano influenzare negativamente il risultato finale. Pertanto, nei casi in cui il Responsabile dell'obiettivo segnali il NON raggiungimento al 31/12 oppure la rendicontazione sia incompleta e non consenta una reale ed oggettiva valutazione, si conviene di assegnare, quale grado di raggiungimento, il valore zero, in modo da sottolineare ed evidenziare la criticità e porre in atto le misure conseguenti.

Al termine di ciascun periodo di monitoraggio intermedio o finale degli obiettivi di budget la SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management illustrerà la performance raggiunta e le eventuali criticità rilevate alla Direzione Strategica la quale, tenuto conto del contesto di riferimento e delle variabili interne o esterne che abbiano influenzato il grado di raggiungimento degli obiettivi, effettuerà una validazione finale delle rendicontazioni.

5.2. Scadenze per il monitoraggio dei risultati

- a) **Valutazione intermedia entro il 30 settembre 2023**
- b) **Valutazione finale entro il 15 gennaio 2024.**

5.3. Azioni correttive

In presenza di scostamenti tra obiettivi e risultati le Direzioni (Amministrativa, Sanitaria e Sociosanitaria) organizzano incontri con i CDR competenti per analizzare le situazioni particolarmente critiche e promuovono azioni correttive per riorientare i risultati effettivi verso gli obiettivi negoziati.

5.4. Processo di revisione degli obiettivi

Nell'ipotesi in cui, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse verificare una differenza tra risultati effettivi e attesi dovuta a cause esterne non governabili dall'ATS, si rende necessario attivare una fase di revisione degli obiettivi.

La modificazione degli obiettivi di budget può avvenire nei seguenti modi:

- Su iniziativa dei Direttori Amministrativo, Sanitario e Sociosanitario, per le aree organizzative di propria competenza;
- Su proposta motivata del Direttore di Dipartimento / Responsabile di Struttura di Staff.

In ogni caso è opportuno non attuare la revisione degli obiettivi nel corso dell'ultimo trimestre d'esercizio.

Considerato che il budget è lo strumento di programmazione della Direzione Generale, è facoltà dello stesso Direttore Generale operare, in qualunque momento dell'anno di budget ed in casi del tutto eccezionali, una motivata revisione o sterilizzazione di uno o più obiettivi, per ciascuna delle articolazioni coinvolte nel raggiungimento degli stessi. È altresì facoltà della Direzione Generale, con riferimento agli obiettivi trasversali, differenziare la percentuale di raggiungimento per i CdR di II Livello, a fronte di oggettivi elementi che documentino la piena attuazione delle azioni attese da parte degli stessi, indipendentemente dal livello di performance complessivamente raggiunto per l'obiettivo aziendale.

Resta inteso che è facoltà della Direzione Strategica implementare eventuali revisioni o inserimenti di obiettivi di budget sulla base di nuove e cogenti indicazioni regionali e nazionali.

5.5. Criteri per l'attribuzione degli obiettivi

Gli obiettivi, oltre a dover essere coerenti con le regole di sistema e con la strategia dell'ATS, devono identificare e gestire gli aspetti rilevanti e prioritari di ogni ambito operativo e devono essere inoltre finalizzati a consolidare i punti di forza e affrontare le criticità delle singole unità organizzative.

È essenziale che ogni obiettivo sia caratterizzato da uno specifico indicatore volto a determinare e misurare in modo oggettivo il grado di raggiungimento. Nella determinazione e assegnazione degli obiettivi di BDG è quindi necessario applicare i seguenti criteri. Pertanto gli obiettivi:

- devono esprimersi attraverso grandezze misurate o misurabili in modo da individuare in modo oggettivo lo stato d'attuazione;
- devono avere un orizzonte temporale certo e definito;
- devono essere collegati univocamente ad una sola ed identificata responsabilità attuativa;
- devono essere collegati a delle leve gestionali per la realizzazione dei risultati attesi.

Il processo di assegnazione degli obiettivi avviene mediante una metodologia top-down a partire dai CDR di II Livello fino al singolo dipendente della dirigenza e del comparto; la SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management presidia il processo e supporta i CDR durante tutte le fasi mediante opportuni strumenti di monitoraggio. La responsabilità dell'attività di assegnazione degli obiettivi ai CDR ed al personale afferenti è in capo al singolo Direttore di CDR. Nel caso di mancata formale attribuzione degli obiettivi ad un CDR/dipendente da parte del superiore gerarchico all'interno della piattaforma di programmazione, gli obiettivi di tali CDR/dipendenti sono determinati di default negli obiettivi e relativi pesi assegnati al CDR del superiore gerarchico che è comunque il soggetto

chiamato ad informarli e responsabilizzarli sulle azioni attuative finalizzate al loro raggiungimento.

5.6. Criteri per l'attribuzione dei pesi

Attraverso l'assegnazione dei pesi agli obiettivi si persegue la finalità di:

1. evitare l'eccessiva frammentazione dei pesi che demotiva il processo di responsabilizzazione;
2. evidenziare gli obiettivi maggiormente significativi;
3. valorizzare l'impegno del personale per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

Nell'attribuzione dei pesi da assegnare agli obiettivi si assumono i seguenti criteri:

- Si ritiene di assegnare agli obiettivi un peso per obiettivo **non inferiore al 10%**; la somma dei pesi deve essere pari al 100%;
- Relativamente agli obiettivi con peso 0 ci si attende una piena e completa attuazione; il mancato raggiungimento, totale e/o parziale, di questi obiettivi comporta una penalizzazione fino ad un massimo del 25% sulla valutazione complessiva;
- Nel caso in cui il CDR/dipendente dovesse ricevere dal superiore gerarchico unicamente obiettivi con peso pari a 0, in sede di determinazione del raggiungimento individuale a consuntivo, il peso complessivo (100%) verrà equamente ripartito tra gli stessi obiettivi, escludendoli in tal modo dal meccanismo di penalizzazione di cui al punto precedente.

La determinazione della penalizzazione causata dal mancato raggiungimento degli obiettivi con peso pari a zero è applicata come segue:

- a. ripartizione del totale della penalizzazione (-25% sul totale) tra tutti gli obiettivi con peso 0 assegnati al CDR/dipendente;
- b. calcolo della penalizzazione causata dal mancato raggiungimento del singolo obiettivo moltiplicando il punteggio ottenuto al punto (a) per $(100\% - \% \text{ Raggiungimento})$.
- c. somma delle penalizzazioni ottenute al punto (b) a livello di CDR/dipendente.

5.7. Valutazione intermedia e finale del grado di raggiungimento degli obiettivi

È in questa fase che si realizza la valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati è effettuata dal Responsabile di CDR che si avvale del Sistema Informativo ATS per definirne il grado di raggiungimento.

Considerato che la rendicontazione è effettuata anche dalle Strutture Complesse/Strutture Semplici/Strutture Semplici Dipartimentali, questa rappresenta per il Direttore di Dipartimento uno strumento di gestione a tutti i livelli dell'organizzazione per conoscere, analizzare e intervenire sulla gestione operativa dei CDR che afferiscono al Dipartimento.

Al fine di determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi dei CDR di I e II livello e conseguentemente del personale della Dirigenza e del Comparto è utilizzata la rendicontazione prodotta dal Responsabile del CDR di II livello e validata dalla Direzione Strategica e dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

La rilevazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi è determinata dal rapporto fra il risultato atteso, indicato dall'obiettivo di budget, e quanto effettivamente realizzato e documentato dal Direttore di Dipartimento e dal Sistema Informativo ATS.

L'intero processo di Budget aziendale, ivi compreso il grado di raggiungimento degli obiettivi (intermedio e finale) rilevato dalla SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management e validato dalla Direzione Strategica, è sottoposto alla validazione finale da parte del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni ATS che verifica l'attribuzione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e al personale del Comparto, valuta la correttezza della metodologia adottata e l'appropriatezza della misurazione del grado di raggiungimento della performance.

5.8. Valutazione delle performance del personale

Definito che per la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei CDR di I e II livello e conseguentemente del personale della Dirigenza e del Comparto è utilizzata la rendicontazione prodotta dal Responsabile del CDR di II livello e validata dalla Direzione Strategica e dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, il conseguente collegamento con il sistema incentivante è normato dagli specifici "Regolamento per la valutazione del personale del comparto" e "Regolamento per la valutazione del personale dirigente" a cui si rinvia per ogni approfondimento.