

**PROCESSO**  
PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO STRATEGICO

---

**ATTIVITÀ**  
GESTIONE BUDGET AZIENDALE

---

A007-RG004      **Modalità di attuazione del processo di Budget ATS**

Revisione 00 del 03/04/2024

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. PREMESSA .....	3
2. DEFINIZIONE E RUOLO DEL SISTEMA DI BUDGET .....	3
3. ORGANI DEL PROCESSO DI BUDGET .....	3
3.1. Articolazione del sistema di budget .....	3
4. PROCESSO DI BUDGET .....	3
4.1. Soggetti coinvolti nel processo di budget .....	3
4.2. Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget .....	4
5. LE FASI DEL PROCESSO DI BUDGET.....	6
6. PROCESSO DI CONTROLLO E REVISIONE DEGLI OBIETTIVI .....	7
6.1. Controllo periodico.....	7
6.2. Incontri periodici ed azioni correttive .....	7
6.3. Processo di revisione degli obiettivi .....	7
6.4. Criteri per l'attribuzione degli obiettivi .....	8
6.5. Obiettivi individuali .....	9
6.6. Criteri per l'attribuzione dei pesi.....	9
6.7. Valutazione intermedia e finale del grado di raggiungimento degli obiettivi .....	9
6.8. Valutazione delle performance del personale .....	10

---

### Causale di redazione

Tabella revisioni

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

## 1. PREMESSA

La finalità del presente documento è quella di rappresentare ed informare i settori organizzativi della ATS della Città Metropolitana di Milano sulle regole di attuazione del Budget (BDG) aziendale. Nello specifico si descrivono le fasi fondamentali del processo di BDG ed il ruolo degli attori coinvolti che caratterizzano e qualificano il processo.

Tenuto conto che il processo di BDG è per definizione dinamico ed evolutivo, in quanto funzionale alla cultura organizzativa ed alle esigenze di programmazione della ATS, le modalità di attuazione ivi descritte saranno oggetto degli eventuali aggiornamenti annuali che verranno specificati ed affrontati all'interno del Regolamento di BDG.

## 2. 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), in particolare con le sottosezioni relative alla performance ed alla prevenzione della corruzione, trasparenza integrità, rappresentando 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.

## 3. ORGANI DEL PROCESSO DI BUDGET

### 3.1. 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.

## 4. PROCESSO DI BUDGET

### 4.1. Soggetti coinvolti nel 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.

## **4.2. Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget**

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

- **Direzione Strategica (Direzione Generale, Direzione Amministrativa, Direzione Sanitaria e Direzione Sociosanitaria):**
  - propone ed 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 le modifiche degli 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 laddove nell'ambito delle verifiche periodiche si 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;
- supporta i CDR nella definizione degli obiettivi individuali al personale afferente;
- 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 (I Dirigenti Responsabili di Dipartimento/Strutture di Staff):**

- ricevono gli obiettivi dalla Direzione Strategica;
- esplicitano la strategia del CDR;
- negoziano con la Direzione Strategica gli obiettivi di BDG, le azioni attuative che intendono sviluppare per l'attuazione degli obiettivi, gli indicatori di performance ed il peso degli obiettivi;
- assegnano gli obiettivi di performance organizzativa e individuali 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 di performance organizzativa e individuali 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 di performance organizzativa e individuali;
- 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 per gli obiettivi di performance organizzativa e procede alla rendicontazione dell'obiettivo individuale assegnato ove richiesto dal proprio Responsabile.

## 5. 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 di performance organizzativa a tutti i CDR ed al personale afferente a partire dai CDR di II livello;

8. Assegnazione degli obiettivi individuali a tutto il personale afferente (Responsabile di CDR, Dirigenza e Comparto);
9. 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.

## **6. PROCESSO DI CONTROLLO E REVISIONE DEGLI OBIETTIVI**

### **6.1. Controllo periodico**

Al fine di favorire il raggiungimento degli obiettivi di budget la SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management provvede al coordinamento del processo di 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 rendicontazioni intermedie secondo le scadenze individuate annualmente e descritte nel Regolamento di BDG. La determinazione del grado di raggiungimento intermedio deve seguire i criteri di prudenza ed oggettività così da far emergere e rappresentare per tempo eventuali situazioni di criticità che possono influenzare negativamente il risultato finale.

### **6.2. Incontri periodici ed azioni correttive**

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.

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.

### **6.3. 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 Il 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.

#### **6.4. 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 Il 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.

## 6.5. Obiettivi individuali

In applicazione del «A051-RG016 – Regolamento per la valutazione del personale del comparto dell'ATS della Città Metropolitana di Milano» e degli analoghi Regolamenti per il personale della dirigenza (A051), a partire dall'annualità 2024 è prevista l'assegnazione di un obiettivo individuale, anche scollegato dagli obiettivi di CdR, a ciascun dipendente afferente (Responsabile di CdR, Dirigente, Comparto), anche se assegnato per un periodo di tempo limitato.

A tal fine, la SC Controllo di Gestione, Formazione, Qualità e Risk Management ha implementato all'interno della piattaforma di programmazione e controllo (PP&C) aziendale un'apposita sezione "Obiettivi individuali" del Cruscotto di controllo e gestione degli obiettivi e dei pesi, mediante la quale:

- effettuare l'assegnazione degli obiettivi individuali a ciascun dipendente assegnato;
- verificare l'avvenuta presa visione dell'obiettivo individuale da parte del singolo;
- visualizzare la rendicontazione proposta per l'obiettivo individuale dal dipendente stesso.

Si sottolinea che l'obiettivo individuale dovrà essere facilmente comprensibile, oggettivamente misurabile e relativo ad un intervallo di tempo definito.

## 6.6. Criteri per l'attribuzione dei pesi

Attraverso l'assegnazione dei pesi agli obiettivi di performance organizzativa 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.

L'attribuzione dei pesi da assegnare agli obiettivi assume differenti criteri per i quali si rimanda all'annuale Regolamento di BDG.

## 6.7. 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 di performance organizzativa 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 di performance organizzativa 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 di performance organizzativa (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.

Per quanto attiene gli obiettivi individuali, la rendicontazione può essere compilata direttamente dal dipendente che ne autocertifica il livello di raggiungimento. Il valutatore, tenuto conto della rendicontazione effettuata dal dipendente e valutata la performance effettivamente agita dallo stesso esprime la propria valutazione direttamente all'interno della scheda di valutazione individuale, così come meglio definito all'interno del «A051-RG016 – Regolamento per la valutazione del personale del comparto dell'ATS della Città Metropolitana di Milano» e degli analoghi Regolamenti per il personale della dirigenza (A051).

## **6.8. 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 regolamenti «A051-RG016 – Regolamento per la valutazione del personale del comparto dell'ATS della Città Metropolitana di Milano» e degli analoghi Regolamenti per il personale della dirigenza (A051), a cui si rinvia per i relativi approfondimenti.