

**DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE**

N. **40** del **24 GEN. 2019** atti 464/2015 all. 73.2

OGGETTO: Approvazione del nuovo "Regolamento *Budget*".

IL DIRETTORE della S.C. Direzione Amministrativa di Presidio

PREMESSO che il budget rappresenta il principale strumento di pianificazione, programmazione e controllo dell'attività aziendale;

ACCERTATO che il sistema di *budget* consente di valutare in maniera chiara e oggettiva le capacità gestionali dei dirigenti, permettendo una valutazione delle loro capacità organizzative e direzionali e delle loro competenze professionali, costituendo dunque uno degli elementi di riferimento per la valutazione della loro posizione funzionale;

VISTO il testo del "Regolamento *Budget*" (all. n. 73.1 in atti), con il quale viene strutturato il processo di *budget* dell'ASST Grande Ospedale Metropolitano Niguarda;

PRECISATO che il suddetto Regolamento disciplina il processo di *budget* definendo:

- l'articolazione tecnico-contabile del *budget*;
- gli attori del processo di *budget*;
- il processo di valutazione del personale tramite il sistema di *budget*;
- la descrizione del processo di *budget*;

RITENUTO opportuno, alla luce di quanto sopra esposto, procedere all'approvazione del nuovo "Regolamento *Budget*" del 23/01/2019 (all. n. 73.1 in atti, parte integrante e sostanziale del presente provvedimento), predisposto dal direttore della S.C. Controllo di Gestione e con scadenza prevista per il 31/12/2021;

IL DIRETTORE GENERALE

VALUTATA l'istruttoria di cui sopra;

VISTA l'attestazione del Direttore della S.C. Direzione Amministrativa di Presidio circa la legittimità del presente provvedimento;

SENTITI i pareri favorevoli del Direttore Sanitario, del Direttore Sociosanitario e del Direttore Amministrativo, resi per quanto di competenza;

delibera

1. di approvare il "Regolamento *Budget*" del 23/01/2019 (all. n. 73.1 in atti, parte integrante e sostanziale del presente provvedimento);



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N. **40** del **24 GEN. 2019** atti 464/2015 all. 73.2

2. di delegare al Direttore della S.C. Direzione Amministrativa di Presidio l'espletamento di tutti gli adempimenti conseguenti all'adozione del presente provvedimento;
3. di pubblicare all'albo pretorio on line il presente provvedimento che, non essendo soggetto al controllo della Giunta Regionale, è immediatamente esecutivo ai sensi dell'art. 17 comma 6 della L.R. n. 33/2009 e successive modifiche e integrazioni.


IL DIRETTORE GENERALE
(Marco Bosio)


IL DIRETTORE SANITARIO
(Alberto Ambrosio)


IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
(Giuseppe Micale)


IL DIRETTORE SOCIO SANITARIO
(Rossana Angela Giove)

Pubblicato il **25 GEN. 2019**

**S.C. CONTROLLO DI GESTIONE****REGOLAMENTO BUDGET****Premessa**

Il budget costituisce l'espressione formale degli obiettivi e dei programmi stabiliti dalla Direzione Strategica Aziendale e permette di quantificare gli effetti quantitativi (economico-patrimoniali) e qualitativi delle azioni che saranno intraprese nel corso dell'esercizio per raggiungere gli obiettivi definiti. Il budget rappresenta lo strumento operativo per attuare gli indirizzi definiti e per poter condividere le strategie dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale, individuando obiettivi specifici sui quali i professionisti della Azienda, ai diversi livelli di responsabilità, si dovranno impegnare.

Gli obiettivi strategici che si pone l'Azienda Socio Sanitaria Territoriale rappresentano il riferimento per la definizione degli obiettivi specifici dei singoli livelli di responsabilità.

Con cadenza annuale, prima di dare inizio alla fase di negoziazione del budget, gli indirizzi strategici vengono declinati in macro-obiettivi dell'Azienda attraverso un documento che indica articolazione, tempi e modalità di raggiungimento.

La predisposizione del documento annuale di budget e la sua comunicazione formale all'interno dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale, danno inizio al processo di budget attraverso il quale si arriverà alla definizione e alla condivisione degli obiettivi per ogni livello di responsabilità.

1. Livelli di responsabilità

I livelli di responsabilità gestionale coinvolti nel processo di budget sono: Dipartimenti gestionali, Strutture Complesse e Strutture Semplici Dipartimentali. Ogni Struttura Complessa può avere al suo interno una o più Strutture Semplici.

Ciascun livello gestionale descritto può a volta articolarsi in uno o più Centri di Costo, che rappresentano il massimo livello di dettaglio per l'analisi dei dati di budget.

La negoziazione del budget, volta alla definizione degli obiettivi specifici delle singole strutture coinvolte nel processo, riguarda da un lato la Direzione Strategica Aziendale, rappresentata dal Comitato Budget, dall'altro il Direttore della Struttura Aziendale interessata (di seguito denominata Articolazione). Il Comitato Budget, d'intesa con la Direzione Strategica Aziendale, definisce il livello di responsabilità gestionale coinvolto nella negoziazione. Agli incontri di negoziazione partecipa anche il Coordinatore infermieristico/tecnico della stessa struttura.

Alla fase di negoziazione segue una fase di definizione di obiettivi specifici per ogni dirigente, concordati tra i Direttori e i dirigenti delle Articolazioni Aziendali interessate e derivanti dagli obiettivi di budget assegnati alla stessa struttura.

Nell'ambito della negoziazione possono essere individuati alcuni obiettivi che riguardano specificatamente il personale del comparto. A detto personale tali obiettivi dovranno essere comunicati insieme agli altri obiettivi dell'Articolazione Aziendale interessata.

2. Articolazione tecnico-contabile

Il budget viene rappresentato per ogni Articolazione Aziendale. I Centri di costo finali rappresentano le unità a cui fare riferimento per il livello di massimo dettaglio dei dati.

Il Budget complessivo dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale si ottiene dal consolidamento dei budget dei Centri di responsabilità, con l'aggiunta dei costi a terzo margine.

Oltre agli obiettivi di tipo quantitativo (economico-patrimoniale), sono fissati degli obiettivi legati all'attività (volumi, appropriatezza, ecc.) e altri legati al miglioramento della qualità.

Responsabile del procedimento: Dott. Mario Dell'Oca	Rev. n° 0 del 23/01/2019
Pratica trattata da: Dott. Mario Dell'Oca <i>Mario Dell'Oca</i>	Pagina 1 di 6
Deliberazione n. del.....	

Handwritten signatures and marks at the bottom of the page.

Gli obiettivi sono raggruppati in 3 categorie:

- Obiettivi legati alla funzione gestionale;
- Obiettivi legati alla funzione strategico-direzionale;
- Obiettivi legati alla funzione professionale.

Gli obiettivi appartenenti alla categoria gestionale sono sempre quantitativi e riguardano prevalentemente le aree attività e risorse, mentre quelli appartenenti alla seconda e alla terza categoria sono generalmente di tipo qualitativo.

Per individuare gli obiettivi di budget vengono, di norma, utilizzate le seguenti informazioni:

- attività: volumi, indicatori e ricavi riferiti tanto all'attività esterna che all'attività a favore di altre articolazioni aziendali;
- risorse umane: quantificazione del personale e costi;
- altri costi diretti (consumi di materiale sanitario, non sanitario, acquisto di beni/servizi, ecc.);
- costi indiretti relativi a prestazioni sanitarie acquistate da altre articolazioni aziendali, a Servizi Sanitari di supporto e a servizi alberghieri;
- investimenti: quantificazione, valorizzazione e quote di ammortamento di attrezzature e apparecchiature sanitarie e non sanitarie;
- informazioni provenienti dal sistema qualità (Indicatori, Piani di miglioramento, ecc.).

3. Gli attori del processo di budget

Il budget è sviluppato con la metodologia mista "*top-down*" e "*bottom-up*". Obiettivo dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale è quello di privilegiare in misura crescente l'approccio *bottom-up*.

Il processo di budget interessa tutte le Articolazioni Aziendali e, nella sua fase operativa, tutto il personale dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale.

Di seguito vengono indicate le Articolazioni Aziendali che partecipano in maniera più significativa alle diverse fasi del processo e le principali attività da esse svolte.

a) Direzione Strategica Aziendale

Sovrintende al processo di budget in tutte le sue fasi sia direttamente sia attraverso la sua partecipazione al Comitato Budget. In particolare:

- definisce gli obiettivi strategici dell'Ente attraverso gli strumenti di programmazione;
- individua i macro-obiettivi per l'esercizio di budget in conformità con gli obiettivi strategici;
- definisce il piano delle performance in relazione agli obiettivi sopra riportati;
- approva i budget sia in forma analitica per Articolazione Aziendale sia consolidata aziendale;
- interviene, se chiamata in causa, per dirimere questioni sulle quali non si raggiunge un accordo all'interno del Comitato Budget;
- definisce le regole di valutazione dei risultati.

b) Comitato Budget

Il Comitato Budget è l'organismo che presiede il processo di budget ed ha il compito di articolare le linee strategiche dell'Ente in obiettivi specifici. Esso è composto come di seguito indicato:

- Direttore Sanitario;
- Direttore Amministrativo;
- Direttore Socio Sanitario;
- Direzione Medica di Presidio Ospedaliero;
- Direzione Amministrativa di Presidio;
- Controllo di Gestione;
- DITRA;
- Farmacia;
- Qualità e Rischio Clinico.

Potranno essere invitate a partecipare alle attività del Comitato Budget, le seguenti strutture:

- Risorse Umane e Relazioni Sindacali;
- Approvvigionamenti;
- Risorse Finanziarie;
- Ingegneria Clinica;

- Gestione Tecnico-Patrimoniale;
- Sistemi Informativi Aziendali.

Si elencano di seguito le principali attività svolte dal Comitato Budget:

- collaborazione con la Direzione Strategica Aziendale nella definizione dei macro obiettivi e degli obiettivi specifici di delle Articolazioni Aziendali interessate;
- definizione e approvazione del calendario di budget;
- definizione ed approvazione della "scheda indicatore" per ciascun obiettivo presente sulla scheda budget, utilizzando un modello appositamente predisposto;
- approvazione delle schede di budget sulla base delle indicazioni della Direzione Strategica Aziendale e delle proposte dei Direttori delle Articolazioni Aziendali interessate;
- individuazione dei valutatori di prima istanza, per i vari obiettivi presenti sulle schede di budget;
- partecipazione alla negoziazione di budget in rappresentanza della Direzione Strategica Aziendale;
- approvazione delle revisioni degli obiettivi di budget;
- ratifica del raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi, sulla base della verifica dei valutatori di prima istanza.

c) S.C. Controllo di Gestione

Il Controllo di Gestione partecipa con una funzione consultiva e tecnica a tutte le fasi del processo, attraverso un'attività di supporto alla Direzione Strategica Aziendale e agli operatori ai diversi livelli di responsabilità.

Le principali attività possono essere sintetizzate come segue:

- collaborazione nella definizione dei macro obiettivi e nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi specifici, con particolare riferimento a quelli gestionali e di attività;
- gestione operativa del processo di budget (raccolta ed elaborazione dati, predisposizione della documentazione, programmazione e organizzazione incontri di negoziazione, ecc.);
- funzione di segreteria del Comitato Budget (programmazione e organizzazione sedute);
- monitoraggio, attività di reporting e analisi dell'andamento dell'attività rispetto agli obiettivi di budget;
- supporto tecnico ai diversi centri di responsabilità.

d) S.C. Sistemi Informativi Aziendali

La Struttura Complessa Sistemi Informativi Aziendali partecipa a tutte le fasi del processo con una funzione di collaborazione e consulenza nei confronti della Direzione Strategica Aziendale, nelle fasi di definizione degli obiettivi sia strategici che operativi. Collabora, inoltre, con la Struttura Complessa Controllo di Gestione al monitoraggio dell'andamento dell'attività rispetto agli obiettivi definiti.

Le principali attività svolte sono:

- collaborazione nella definizione dei macro obiettivi dell'Azienda Strategica Aziendale e nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi specifici, con particolare riferimento a quelli inerenti l'implementazione dei servizi SISS;
- monitoraggio e analisi dei dati di attività, in collaborazione con la Struttura Complessa Controllo di Gestione.

e) S.C. Qualità e Rischio Clinico

La Struttura Complessa Qualità e Rischio Clinico partecipa al processo di budget con una funzione di consulenza nei confronti della Direzione Strategica Aziendale nelle fasi di definizione degli obiettivi strategici e operativi. Collabora, inoltre, con la Struttura Complessa Controllo di Gestione al monitoraggio dell'andamento degli obiettivi relativi alla qualità dell'assistenza e al rischio clinico.

R

Le principali attività svolte sono:

- collaborazione nella definizione dei macro obiettivi dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale e nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi specifici, con particolare riferimento a quelli di qualità e a quelli relativi al rischio clinico;
- monitoraggio, attività di *reporting* e analisi degli indicatori di qualità, in collaborazione con la Struttura Complessa Controllo di Gestione;
- supporto tecnico ai diversi centri di responsabilità, anche attraverso attività di *audit*.

f) Direttori di Articolazione Aziendale

I Direttori di Articolazione Aziendale hanno la responsabilità della gestione operativa del budget assegnato e partecipano alla negoziazione degli obiettivi.

I Direttori sono tenuti a diffondere le informazioni relative agli obiettivi di budget e a coinvolgere tutto il personale nel loro perseguimento.

I Direttori di Articolazione Aziendale svolgono le seguenti attività:

- negoziazione del budget;
- verifica periodica dell'andamento della gestione rispetto agli obiettivi definiti e successiva individuazione di azioni correttive o proposta di eventuali revisioni degli obiettivi;
- comunicazione a tutto il personale, attraverso riunioni periodiche o altre attività informative strutturate, delle informazioni relative agli obiettivi assegnati.

g) Valutatori di prima istanza

Il valutatore di prima istanza, individuato dal Comitato Budget in base al principio della diretta conoscenza dell'attività da valutare, è responsabile della raccolta delle informazioni relative agli obiettivi definiti e della verifica del loro perseguimento.

I valutatori di prima istanza svolgono tutte le attività connesse alla valutazione di propria competenza dei Direttori delle Articolazioni Aziendali, in base alle informazioni raccolte e alla diretta conoscenza dell'attività.

h) Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni nell'ambito del processo di valutazione del personale svolge le funzioni di valutatore di seconda istanza previste dalla normativa vigente ed è responsabile della verifica della valutazione eseguita dal valutatore di prima istanza.

In particolare il Nucleo di valutazione delle prestazioni è competente per la verifica:

- annuale della metodologia di attribuzione degli obiettivi di budget;
- annuale del piano delle performance;
- annuale dei risultati di gestione dei dirigenti di Articolazione Aziendale a cui sia stata affidata la gestione delle risorse;
- annuale dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti, compresi quelli di cui al punto precedente, in relazione agli obiettivi affidati, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato;
- annuale dei risultati raggiunti dai dipendenti del comparto con incarichi di posizione ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato;
- triennale per i Direttori di Presidio e di Dipartimento;
- triennale per i risultati raggiunti dai dipendenti del comparto con incarico, di posizione organizzativa.

Il Nucleo di valutazione delle prestazioni svolge inoltre la funzione di garante affinché la procedura di valutazione sia effettuata nel rispetto dei principi fondamentali della valutazione stessa sia per il personale dirigente che per il personale di comparto.

4. Valutazione del personale

Il sistema di budget consente di valutare in maniera chiara e oggettiva le capacità gestionali dei dirigenti, ma dovrà anche permettere una valutazione delle loro capacità organizzative e direzionali e delle loro competenze professionali. Il sistema di budget permetterà una valutazione dei dirigenti sotto il profilo dei risultati raggiunti e costituirà uno degli elementi di riferimento per la valutazione della loro posizione funzionale.

5 *Mr* *ff*

g

La retribuzione di risultato viene riconosciuta ai Direttori di Articolazione Aziendale in funzione del raggiungimento degli obiettivi di budget, a ciascuno dei quali è assegnato un peso sulla base del quale viene ripartita la retribuzione di risultato.

La retribuzione di risultato verrà, inoltre, riconosciuta a tutti i dirigenti afferenti all'Articolazione Aziendale interessata anche sulla base di obiettivi specificamente assegnati dal proprio Direttore, desunti dalla scheda di budget.

Il sistema di budget verrà esteso, in modo progressivo, anche alla valutazione del personale del comparto.

5. Descrizione del processo di budget

Al fine di costituire un punto di riferimento predeterminato e vincolante per guidare e controllare le attività di predisposizione del budget viene di seguito definito sinteticamente il processo, che troverà una descrizione puntuale nell'ambito del documento annuale di budget (Indirizzi di budget). Questo documento indicherà per ogni attività del processo, le responsabilità e le scadenze.

Fase 1 — Definizione dei macro-obiettivi dell'Ente e del calendario di budget

Il processo di budget prende avvio dalla comunicazione da parte della Direzione Strategica Aziendale dei macro-obiettivi dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale per l'anno in corso, che discendono da:

- obiettivi e vincoli istituzionali (contrattazione con ATS, obiettivi fissati dalla Regione, ecc.);
- documenti di programmazione strategica dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale;
- obiettivi e budget "trasversali" dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale (piano degli investimenti, piano assunzioni personale, acquisti materiale, ecc.).

La diffusione dei macro-obiettivi dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale per l'esercizio di budget avviene attraverso la predisposizione di un documento annuale (Indirizzi di budget), che descrive anche le modalità operative del processo e, in particolare, riporta:

- calendario di budget;
- descrizione della struttura e dei contenuti della documentazione utilizzata;
- descrizione dei criteri di valutazione del raggiungimento dei risultati;
- descrizione dei criteri di assegnazione della retribuzione di risultato in relazione al raggiungimento degli obiettivi;
- eventuali elementi specifici dell'anno in corso.

Fase 2 — Elaborazione dei consuntivi e analisi degli scostamenti

I dati di consuntivo utilizzati per la predisposizione del budget vengono elaborati dalla Struttura Complessa Controllo di Gestione, che, attraverso l'analisi degli scostamenti con il budget dell'anno precedente, evidenzia eventuali criticità e cerca di comprendere le dinamiche che hanno generato gli scostamenti.

La documentazione prodotta in questa fase verrà utilizzata dal comitato di Budget per la definizione degli obiettivi specifici delle Articolazioni Aziendali interessate.

Fase 3 — Predisposizione delle schede di budget

L'attività viene svolta dalla Struttura Complessa Controllo di Gestione che si occupa del reperimento di tutte le informazioni necessarie e sulla base di queste elabora le schede di budget per Articolazione Aziendale, contenenti una prima proposta di obiettivi specifici. In questa fase la Struttura Complessa Controllo di Gestione si avvale della collaborazione di tutti i soggetti in possesso delle informazioni utili alla corretta definizione degli obiettivi (Direzione Medica, Sistemi Informativi, Qualità e Rischio Clinico, Farmacia, Risorse Umane e Relazioni Sindacali, Risorse Finanziarie, ecc.) e raccoglie le proposte dei Direttori delle Articolazioni Aziendali interessate.

Le schede così elaborate vengono sottoposte al Comitato Budget per la verifica e l'approvazione e vengono successivamente trasmesse ai Direttori di Articolazione Aziendale.

Fase 4 — Negoziazione degli obiettivi

I Direttori di Articolazione Aziendale valutano le schede ricevute e trasmettono le loro eventuali osservazioni alla Struttura Complessa Controllo di Gestione. Successivamente si svolgono gli

incontri di negoziazione tra il Comitato Budget i Direttori di Articolazione Aziendale, nel corso dei quali vengono discusse le schede budget e le osservazioni dei Direttori di Articolazione Aziendale e si perviene alla sottoscrizione delle parti della scheda definitiva.

Una volta approvati gli obiettivi, il budget verrà consolidato a livello dell'Ente e, successivamente, approvato dalla Direzione Strategica Aziendale.

Fase 5 — Monitoraggio dell'andamento, analisi degli scostamenti ed eventuali revisioni del budget
Questa fase rientra nella gestione operativa del budget che consiste da un lato nell'attuazione degli interventi necessari per il raggiungimento degli obiettivi da parte degli operatori, dall'altro nel monitoraggio dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi attraverso l'attività di *reporting*. L'analisi periodica degli scostamenti potrà portare all'identificazione e all'applicazione di azioni correttive nell'ambito di Articolazione Aziendale e, in alcuni casi, ad interventi di riorganizzazione, che devono essere portati a conoscenza della Direzione Strategica Aziendale.

In alcuni casi l'attività di monitoraggio può portare alla rilevazione di scostamenti significativi che, se giustificati da oggettivi cambiamenti del contesto operativo o da errate valutazioni in sede di previsione, possono comportare la revisione degli obiettivi stessi.

Il processo di revisione deve essere formalizzato e deve coinvolgere il Comitato Budget.

Fase 6 — Verifica dei risultati e valutazione del personale

I valutatori di prima istanza, sulla base anche delle informazioni raccolte attraverso la documentazione predisposta dalla Struttura Complessa Controllo di Gestione, e comprendente eventuali osservazioni espresse dai Direttori di Articolazione Aziendale, verificano il raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi di budget negoziati e comunicano i risultati della verifica alla Struttura Complessa Controllo di Gestione. Questa articolazione sottopone le schede con le risultanze finali al Comitato Budget che ratifica le valutazioni e le sottopone al Nucleo di Valutazione delle prestazioni per la verifica di seconda istanza.

Le principali attività svolte in tale fase sono le seguenti:

- elaborazione dei dati di consuntivo di contabilità analitica da parte della Struttura Complessa Controllo di Gestione;
- predisposizione delle schede di budget con l'indicazione dei risultati rispetto agli obiettivi, sulla base delle informazioni provenienti dalla contabilità analitica, dal Sistema Qualità o da altre fonti specifiche;
- verifica dei risultati da parte dei valutatori di prima istanza ed eventuale correzione delle schede di budget;
- presentazione delle schede al Comitato Budget;
- comunicazione dei risultati ai Direttori di Articolazione Aziendale;
- presentazione della documentazione al Nucleo di Valutazione delle prestazioni per la verifica di seconda istanza.

6. Conclusioni

Il processo di budget, strutturato come sopra evidenziato, rappresenta uno strumento di gestione per l'Azienda Socio Sanitaria Territoriale, coniugando gli obiettivi stabiliti dalla Direzione Strategica Aziendale con quelli ritenuti importanti dalle singole Articolazioni Aziendali, in un'ottica sinergica e complementare con il Piano delle Performance. Inoltre determina un riferimento sia per quanto riguarda la retribuzione di risultato sia per la valutazione dei dirigenti, costituendo quindi la traccia per l'impostazione dell'attività del personale delle singole articolazioni aziendali. L'articolazione della tipologia di valutatori garantisce, infine, una trasparenza e un'equità di tutto il processo, orientato al miglioramento della qualità assistenziale e al perseguimento di un senso forte di appartenenza.

7. Periodo di validità del documento

Il presente Regolamento è valido dalla data di adozione della relativa delibera di approvazione e fino al 31/12/2021, salvo mutamenti normativi e/o variazioni organizzative incompatibili.