

REDAZIONE		
Data	Funzione	Visto
Settembre 2018	UOC Programmazione e Controllo	Griani Andrea
		Bellini Paola
		Marco Brusati
		Angela Gioietta

VERIFICA/APPROVAZIONE		
Data	Funzione	Visto
Settembre 2018	Responsabile UOC	Marta Cristina Guffanti

DATA DI APPLICAZIONE
30 Settembre 2018

## SOMMARIO

1.	OGGETTO E SCOPO .....	2
2.	CAMPO DI APPLICAZIONE .....	2
3.	RESPONSABILITÀ .....	2
4.	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO .....	3
5.	DEFINIZIONI ED ABBREVIAZIONI .....	3
6.	CONTENUTO .....	3
6.1	FASI DEL PROCESSO .....	3
6.1.1	PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	4
6.1.2	MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI.....	4
6.1.3	REVISIONE DEGLI OBIETTIVI .....	5
6.1.4	VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO E IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO .....	5
7.	ALLEGATI .....	5

## 1. OGGETTO E SCOPO

La presente procedura si applica al processo di budget inteso quale insieme di regole aziendali che definiscono in modo esplicito e trasparente il processo per giungere alla formalizzazione delle risorse e degli obiettivi di budget da assegnare ai Centri di Responsabilità.

Il budget può essere definito come un documento che raccoglie gli obiettivi da perseguire e le risorse da impiegare nell'anno. La struttura del budget è per centri di responsabilità. Il budget si configura come un documento formale che esprime in termini quantitativi e qualitativi il programma dell'azienda, le risorse disponibili ed i risultati da perseguire.

La presente procedura ha per oggetto la disciplina del processo di negoziazione del budget e dei connessi obiettivi delle strutture della ASST Ovest Milanese definiti sulla base delle indicazioni nazionali e regionali.

## 2. CAMPO DI APPLICAZIONE

Le indicazioni contenute nel presente documento sono applicabili a tutte le Strutture dell'Azienda titolari di funzione budget (performance organizzativa), in coerenza con l'assetto organizzativo aziendale POAS vigente.

Sono esclusi dalla presente procedura gli obiettivi di mandato del Direttore Generale e gli obiettivi riferiti all'erogazione delle Risorse Aggiuntive Regionali (RAR).

## 3. RESPONSABILITÀ

Il contenuto del presente documento viene aggiornato nel caso di mutamento normativo o del contesto organizzativo.

La responsabilità dell'aggiornamento del documento è della UOC Programmazione e Controllo che si attiva o su propria iniziativa ovvero su segnalazione delle altre Strutture aziendali.

La responsabilità dell'applicazione e del controllo dell'applicazione del presente documento è della UOC Programmazione e Controllo

Gli attori principali coinvolti nel processo di budget sono:

- la Direzione Aziendale;
- Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP);
- l'UOC Programmazione e Controllo;
- i Centri di Responsabilità (CdR).

#### 4. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

Gli obiettivi annuali assegnati dai documenti di programmazione nazionali e regionali costituiscono la base di partenza per l'elaborazione della progettazione della strategia aziendale.

- "SCHEMA" DI DECRETO del Ministero della Salute di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze per dare attuazione a quanto previsto dall'articolo 1, comma 524, lettere a) e b), della Legge di Stabilità 2016, relativamente alla previsione dei piani di rientro aziendali.
- Legge Regionale 11 agosto 2015 n. 23 ad oggetto "Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo: modifiche al Titolo I e al Titolo II della legge regionale 30 dicembre 2009 n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)";
- PROGRAMMA NAZIONALE ESITI –PNE- Ministero della Salute;
- Regole di sistema riferita alle annualità di riferimento
- Accordi Integrativi aziendali vigenti in materia di retribuzione di risultato e produttività collettiva

#### 5. DEFINIZIONI ED ABBREVIAZIONI

NVP	Nucleo di Valutazione delle Prestazione
CdR	Centro di Responsabilità
UOC	Unità Operativa Complessa

#### 6. CONTENUTO

Il processo di budget prende vita dalle direttive espresse dalla Direzione Strategica principalmente sulla base di quanto viene ad essa assegnato in termini di obiettivi da parte della Regione, dallo Stato ed in base al contenuto del Piano di Organizzazione Aziendale.

Atri obiettivi trasversali ai dipartimenti ed alle UU.OO. vengono condivisi e proposti dalla Direzione Strategica o proposti dalle Unità Operative stesse.

##### 6.1 FASI DEL PROCESSO

Il processo di misurazione e valutazione viene svolto dall'UOC Programmazione e Controllo secondo uno schema logico temporale che contempla le seguenti fasi:

- Fase Propedeutica: individuazione dei centri di costo e di responsabilità sulla base di quanto stabilito dal Piano Organizzativo Aziendale Strategico (POAS);
- Fase Preliminare (entro dicembre dell'anno precedente): presa d'atto delle Regole Regionali e loro invio ai Centri di Responsabilità (CdR);

La conclusione delle procedure sopra indicate consente la corresponsione della Retribuzione di risultato (personale dirigente) e della Produttività collettiva (personale del Comparto).

### 6.1.1 PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Posto che, nell'ambito delle rispettive qualifiche e competenze, al perseguimento degli obiettivi devono concorrere tutti i dipendenti di area Dirigenza e di area Comparto, a ciascuna struttura vengono attribuiti obiettivi con indicatori sia qualitativi che quantitativi oggettivamente valutabili.

Ai fini di una valutazione non influenzata da elementi soggettivi, gli obiettivi devono essere:

- riconducibili ai livelli di attività e quindi misurabili attraverso indicatori oggettivi;
- riconducibili al contenimento o razionalizzazione della spesa e quindi misurabili attraverso indicatori contabili e di consumo delle risorse;
- di tipo qualitativo riconducibili ad un miglioramento del servizio e misurabili attraverso indicatori di qualità.

Per ciascun obiettivo si predisporre una scheda di budget contenente le seguenti informazioni:

- il CdR a cui è stato assegnato l'obiettivo;
- la descrizione dell'obiettivo;
- il risultato atteso al 31/12;
- l'indicatore con cui misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo al 31/12 (il grado di raggiungimento viene espresso in percentuale su base 100);
- i risultati attesi infrannuali (almeno ad ogni trimestre);
- l'indicatore con cui misurare, almeno ad ogni trimestre, il grado di raggiungimento dell'obiettivo nel corso dell'esercizio (il grado di raggiungimento viene espresso in percentuale su base 100);
- il peso dell'obiettivo.

### 6.1.2 MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI

La UOC Programmazione e Controllo, periodicamente verifica l'andamento degli obiettivi.

Ogni CdR, su richiesta formale della UOC Programmazione e Controllo, trimestralmente effettua una rendicontazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi ad esso assegnati, utilizzando gli indicatori individuati nella fase di predisposizione delle schede di budget. Inoltre, effettua anche una valutazione di prima istanza sul grado di raggiungimento dell'obiettivo alla data di rilevazione (il grado di raggiungimento viene espresso in percentuale su base 100).

La verifica conclusiva viene effettuata da parte del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni che valida lo stato d'avanzamento periodico e finale degli obiettivi, ai fini dell'erogazione degli incentivi.

### **6.1.3 REVISIONE DEGLI OBIETTIVI**

Nel corso dell'esercizio è possibile revisionare sia l'oggetto dell'obiettivo che gli indicatori ad esso collegati. La modificazione degli obiettivi di budget potrà avvenire in uno dei seguenti modi:

- Su iniziativa della Direzione Strategica, qualora sussistano nuove esigenze aziendali o indicazioni da parte del programmatore regionale;
- Su iniziativa dell'UOC Programmazione e Controllo, qualora, nell'ambito delle proprie funzioni di controllo, monitoraggio e verifica dei risultati, dovessero rilevarsi differenze significative tra obiettivi e risultati intermedi ottenuti;
- Su proposta motivata del CdR interessato: la richiesta deve essere trasmessa, a cura del Responsabile del Dipartimento a cui il CdR stesso afferisce gerarchicamente, all'UOC Programmazione e Controllo, valuta la richiesta e una volta deciso in merito, trasmette la propria risoluzione al NVP per la definitiva approvazione. Ottenuta l'autorizzazione del NVP l'UOC Programmazione e Controllo procede nell'aggiornamento della scheda di budget.

### **6.1.4 VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO E IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO**

Il Budget rappresenta uno degli strumenti migliori al quale correlare il sistema incentivante per la dirigenza ed il comparto.

La valutazione del budget avviene sulla base dell'indicatore e del target definiti per ciascun obiettivo al 31 dicembre di ogni esercizio. Il target è il valore obiettivo al quale ogni CdR deve tendere. Ai fini della valutazione del raggiungimento dell'obiettivo vengono tuttavia stabilite soglie di tolleranza entro le quali l'obiettivo verrà considerato raggiunto o parzialmente raggiunto.

La conclusione delle procedure sopra indicate consente la corresponsione della Retribuzione di risultato (personale dirigente) e della Produttività collettiva (personale del Comparto).

La retribuzione di risultato e la produttività collettiva saranno proporzionali alla percentuale di raggiungimento ottenuta, applicata secondo gli schemi di cui agli Accordi Integrativi Aziendali.

## **7. ALLEGATI**

- Format Scheda di budget

ASST Ovest Milanese UOC Programmazione e Controllo	PROCEDURA PROCESSO DI BUDGET	PUP 03 Rev0 Settembre 2018 Pag. 6 di 6
--	------------------------------	---

**Scheda di budget**

Obiettivo Specifico	Peso	Indicatore al 31/03	Indicatore al 30/06	Indicatore al 30/09	Indicatore al 31/12

Firma Responsabile Unità Operativa	Firma Direttore Dipartimento	Firma Direttore di riferimento
------------------------------------	------------------------------	--------------------------------

Data di sottoscrizione