Regolamento Budget

REGOLAMENTO BUDGET ASST SETTE LAGHI

***Preparato**:*	***Verificato**:*	***Approvato**:*
Dott.Paolo Covacich, *Direttore SC Controllo di Gestione* *Dott.ssa Giovanna Martinelli,* *SC Qualità, Appropriatezza,* *Accreditamento e Rischio clinico*	*Dott.Paolo Covacich,* *Direttore SC Controllo di Gestione* *Dott.ssa Giorgia Saporetti,* *Direttore SC Qualità, Appropriatezza,* *Accreditamento e Rischio clinico*	*Dott. Gianni Bonelli,* *Direttore Generale ASST Sette Laghi* *Data: 07/02/2020*

INDICE DELLE REVISIONI		
n.progressivo	*Descrizione della modifica*	Data
02		
01		
00	Prima emissione	

Spazio riservato alla verifica annuale del documento

Data di verifica	□documento adeguato □documento non adeguato, da revisionare	Firma del verificatore	Note:
Data di verifica	□documento adeguato □documento non adeguato, da revisionare	Firma del verificatore	Note:
Data di verifica	□documento adeguato □documento non adeguato, da revisionare	Firma del verificatore	Note:
Data di verifica	□documento adeguato □documento non adeguato, da revisionare	Firma del verificatore	Note:

Il presente documento è di proprietà della ASST Sette Laghi. E' fatto divieto di copiarne e divulgarne il contenuto all'esterno, salvo autorizzazione aziendale. Il Documento firmato in originale è conservato presso l'Archivio Centrale del Sistema di Gestione per la Qualità.

INDICE

1. Scopo e campo di applicazione 4

2.Introduzione e le finalità del processo di budget 4

3.Obiettivi 4

4.Le Responsabilità 6

5.Descrizione del processo 6

5.1 Fase di programmazione 7
5.2 Fase di definizione ipotesi di budget e negoziazione 8
5.3 Fase di svolgimento e monitoraggio delle attività 8
5.4Fase di controllo e valutazione intermedia e finale dei risultati 9

6. Riferimenti 9

1. Scopo e campo di applicazione

IL REGOLAMENTO DI BUDGET ha la finalità di formalizzare, nell'ambito della ASST Sette Laghi, le **fasi** di sviluppo del processo di budget, comprese la misurazione, la valutazione degli obiettivi e gli **attori** coinvolti.
Tale documento viene inoltre individuato quale Sistema di valutazione aziendale e si allinea a quanto previsto dalla DGR XI 1681 del 27 Maggio 2019 e ss.mm.ii. in ordine al sistema di valutazione dei Direttori Generali.

Il presente regolamento si applica ai fini del sistema incentivante alla dirigenza e alle posizioni organizzative per quanto riguarda il personale del comparto.

Il presente regolamento rinvia al provvedimento aziendale di approvazione del "**Il Nostro Piano per le sfide future**" all'interno del quali sono state individuate la mission aziendale, la vision, le azioni strategiche (STRATEGIC) e i principali interventi di attuazione (Tactical e Operational)

2. Introduzione e le finalità del processo di budget

Il processo di budget è uno strumento del controllo direzionale che si articola in 4 fasi:

1. la programmazione: definizione di programmi / attività che l'Azienda intende svolgere per raggiungere le proprie strategie;
2. il budget: traduce i programmi in obiettivi di breve periodo espressi in termini di risultati da conseguire e di risorse correlate;
3. lo svolgimento e la misurazione delle attività;
4. il reporting (analisi e confronto con i parametri di budget) e valutazione.

Il budget traduce i programmi in obiettivi breve periodo generalmente annuale articolati per centri di responsabilità (CdR), che si possono identificare con le strutture dove sono presenti livelli di responsabilità ben identificabili nelle azioni intraprese per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

3. Obiettivi

Gli obiettivi di budget riguardano la realizzazione di linee strategiche aziendali, indirizzi provenienti da Regione e da ATS.

L'articolazione degli obiettivi richiama le tipologie previste dalla normativa regionale sul sistema di valutazione dei Direttori Generali delle Aziende Socio Sanitarie Territoriali:

- Obiettivi di sviluppo annualmente declinati da Regione Lombardia in: attività istituzionali e obiettivi prioritari

- Obiettivi specificidefiniti da Regione Lombardia e obiettivi specifici aziendali
- Obiettivi connessi al rispetto delle norme in materia di trasparenza e anticorruzione

Il sistema di valutazione è definito, come nella normativa regionale, dalle seguenti fasi:

- **FASE 1: Obiettivi istituzionali**
  Gli obiettivi definiti da Regione Lombardia per le attività ISTITUZIONALI, ivi compresi gli OBIETTIVI PRIORITARI", sono attribuiti alle Strutture per quanto di rispettiva competenza.
  Gli obiettivi della Fase 1 rappresentano obiettivi di mandato il cui raggiungimento è ritenuto condizione necessaria per accedere alla valutazione di risultato.

  Gli obiettivi della Fase 1 non prevedono una pesatura, ma rappresentano un prerequisito per accedere alla valutazione di risultato.
  Il punteggio è valutato a livello aziendale e deve raggiungere almeno 70/100. La valutazione di tale obiettivo è effettuata a livello aziendale e pertanto nel caso di mancato raggiungimento di 70/100 non si procederà per nessuno alla corresponsione di incentivo economico.
  Il mancato raggiungimento degli obiettivi istituzionali dovrà essere considerato anche ai fini della valutazione degli incarichi.

- **FASE 2: Obiettivi specifici**
  Gli obiettivi specifici sono differenziati per ciascuna struttura.
  Vengono formulati a livello aziendale secondo lo strumento dello STRATEGIC THINKING e traducono in operatività annuale quanto definito a livello di MISSION-STRATEGIC-TACTICAL.
  In questa fase sono compresi gli obiettivi assegnati all'azienda da parte di REGIONE LOMBARDIA e attribuiti alle Strutture per specifica competenza.
  Gli obiettivi hanno una diversa pesatura e determinano l'attribuzione di un punteggio massimo di 100 punti; il punteggio è assegnato sulla base della percentuale di raggiungimento di ogni singolo obiettivo

- **FASE 3: Obiettivi istituzionali prioritari**
  Nell'ambito degli obiettivi istituzionali ci sono obiettivi classificati come prioritari.
  Il mancato raggiungimento degli obiettivi prioritari può comportare una penalizzazione fino a 5 punti sul punteggio conseguito nella valutazione degli obiettivi della fase 2.

- **FASE 4: OBIETTIVO sui TEMPI DI PAGAMENTO**
  Data la rilevanza attribuita al tema si ritiene si enucleare questo obiettivo per uno specifico controllo.
  L'obiettivo riguarda tutte le strutture ordinatrici di spesa, i Responsabili Unici del Procedimento (RUP) e i Direttori di esecuzione del contratto.
  Le penalizzazioni previste dalla DGR XI 1681/2019 possono arrivare fino ad un massimo di 30 punti sul punteggio complessivo delle fasi 2, 3 e 4, sulla base del ritardo registrato nei tempi di pagamento.

- **FASE 5:** definizione e attribuzione a ciascuna struttura di **OBIETTIVI IN MATERIA DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE**
  Annualmente il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, Trasparenza e Internal Auditing (RPCT) trasmette una relazione al Collegio sindacale e alla RPTC Regionale sul tema trasparenza e anticorruzione. Nel caso in cui da questa relazione (o comunque da altre relazioni legate all'applicazione del piano triennale su corruzione e trasparenza) dovessero emergere criticità per le strutture interessate è prevista una penalizzazione di 5 punti sul punteggio conseguito al momento della valutazione di cui alla fase 2.

- **FASE 6**: la **VALUTAZIONE COMPLESSIVA** è data dalla somma dei punteggi delle fasi 2, 3, 4 e 5.

4. Le Responsabilità

Matrice delle Responsabilità

Elenco fasi/attività del processo	Figure coinvolte nel processo									
	DG	CdG	Dir. Dip	Cd R	OO. SS.	N.d. V.	GO GLB			
Fase di programmazione	R	C	C		I		I			
Definizione di ipotesi di budget	R	R	C							
Fase di negoziazione		C	R	C						
Svolgimento e monitoraggio delle attività	I	R monit.	C	R svolg			R monit.			
Fase di valutazione intermedia e finale dei risultati	R validazione	R verifica	C	C		C	C			

Legenda: R = Responsabilità C = Collaborazione I = Informazione

DG:Direttore Generale; CdG: Controllo di Gestione; Dir.Dip.: Direttore di Dipartimento; CdR: Centro di Responsabilità; OO.SS: Organizzazioni Sindacali; N.d.V:Nucleo di Valutazione delle prestazioni; GO: Gestione Operativa; GLB: Gruppo di Lavoro Budget

5. Descrizione del processo

Lo sviluppo del processo (pianificazione, programmazione, svolgimento attività e controllo/valutazione) fa riferimento al ciclo del controllo direzionale qui riportato.

5.1 Fase di programmazione

La fase di programmazione è definita dalla Direzione Strategica, tenuto conto degli obiettivi regionali assegnati al Direttore Generale per l'anno corrente, del documento delle Regole di sistema, dei vincoli economici/finanziari/di investimento del Bilancio di Previsione, delle indicazioni del Piano Socio-Sanitario Regionale, degli obiettivi del Piano Strategico Triennale, di altri obiettivi ritenuti strategici per l'azienda, conduce all'individuazione degli obiettivi generali d'azienda per l'anno di riferimento del budget.

La presentazione da parte della Direzione Strategica viene fatta ai Direttori dei Dipartimenti nell'ambito di uno specifico incontro nel quale i convocati sono delegati ad organizzare riunioni dipartimentali con la finalità di trasmettere i contenuti dei documenti illustrati dalla Direzione ai Responsabili dei CdR afferenti il Dipartimento.

Ne consegue che le principali finalità delle attività preparatorie riguardano:

1) Presentazione da parte del Direttore di Dipartimento delle Linee di Indirizzo Annuali del budget;
2) Analisi sull'andamento delle attività dell'anno precedente.
3) Nuova negoziazione di budget per dipartimento coordinata dal Direttore.

4) Proposta di budget negoziato alla Direzione Strategica e approvazione delle schede per singolo CdR.
5) Presentazione degli obiettivi alle OO.SS. e al Nucleo di Valutazione delle prestazioni (organo esterno).

5.2 Fase di definizione ipotesi di budget e negoziazione

La seconda fase traduce i programmi in obiettivi assegnati alle Strutture.
Gli obiettivi hanno le seguenti caratteristiche:

• 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 economici;
• sono di natura qualitativa nell'ambito della scheda di budget dedicata all'area delle attività strategiche da realizzare nel breve periodo;
• sono il prodotto di un processo di negoziazione tra gli attori coinvolti, Direzione Strategica e singoli Responsabili di Struttura, e rappresentano quindi l'impegno congiunto delle parti interessate al processo di budget.

Gli incontri di budget si articolano nei seguenti "momenti":

1) Predisposizione scheda di budget del Dipartimento da parte della struttura Controllo di Gestione in relazione agli obiettivi assegnati dalla Regione e iscritti nel bilancio preventivo e in rapporto agli obiettivi esplicitati dalla Direzione Strategica.
Gli obiettivi regionali e il bilancio preventivo costituiscono il vincolo per l'assegnazione di un target di produzione e di un budget di risorse alle Strutture.
2) Negoziazione scheda di budget all'interno del Dipartimento con singoli Responsabili di Struttura formalizzata a livello di incontri di budget.
3) Condivisione e validazione della scheda budget da parte della Direzione Strategica.
La scheda budget riceve una pesatura, decisa dalla Direzione Strategica, per singolo obiettivo specifico.

La scheda di budget definitiva deve essere firmata, per avvenuta accettazione degli obiettivi, da parte degli attori coinvolti e condivisa con i collaboratori in incontri specifici a cui deve seguire la stesura di un verbale sottoscritto e inviato alla struttura Controllo di Gestione.

5.3 Fase di svolgimento e monitoraggio delle attività

Il monitoraggio degli obiettivi di budget dell'area economica avviene mensilmente con una specifica reportistica distribuita a tutti i responsabili di Struttura.

Per il monitoraggio degli obiettivi di natura non economica (il gruppo operativo/Direttore Dipartimento Staff/Gruppo lavoro budget) effettua un monitoraggio periodico sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati e riporta alla Direzione Strategica eventuali criticità riscontrate, con l'intento di individuare le azioni correttive da perseguire.

5.4 Fase di controllo e valutazione intermedia e finale dei risultati

Dopo il 1° semestre viene effettuata una valutazione intermedia degli obiettivi assegnati, con l'evidenza degli scostamenti e la raccolta delle controdeduzioni da parte delle Strutture che possono richiedere, nel caso di motivate situazioni non prevedibili in fase di programmazione, un eventuale revisione degli obiettivi assegnati.

La valutazione finale verifica il puntuale raggiungimento dei risultati e assegna il punteggio alle strutture.

Il percorso di definizione del punteggio avviene attraverso:
una valutazione preliminare, effettuata dalle strutture process owner che devono documentare la realizzazione delle azioni previste degli indicatori attribuiti dall'obiettivo;
le controdeduzioni da parte dei Responsabili di Struttura, finalizzate a motivare gli scostamenti nei risultati ottenuti.
Le evidenze prodotte sono verificate dal Controllo di Gestione.
Il percorso di budget si conclude con la verifica del raggiungimento degli obiettivi da parte del Nucleo di Valutazione delle prestazioni.

6- Riferimenti

DGR XI 1681 del 27 Maggio 2019