

ATTI DEL DIRETTORE GENERALE
DELIBERAZIONE N. 817 del 29/09/2021

OGGETTO:

REGOLAMENTO DI BUDGET

PROPONENTE: CONTROLLO DI GESTIONE
Il Dirigente Responsabile: LEGGIERI TERESA MARILENA
Il Funzionario istruttore: LEGGIERI TERESA MARILENA

Fascicolo n. 10 - 0 Anno 2021
Titolario 01 - 01 - 02

Immediatamente esecutiva: S
Soggetta a privacy: N
Pubblicazione differita: N
Con introiti: N
Con Oneri: N

RICHIAMATI:

- Il D. Lgs 30.12.1992 n. 502 "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della L. 23 ottobre 1992, n. 421" e ss. mm. ii.;
- Il D.Lgs. 30.03.2001 n. 165, Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e ss. mm. ii.;
- Il D. Lgs. 27.10.2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e ss.mm.ii.,
- Il D.Lgs. 23.06.2011 n. 118 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42" e ss.mm.ii.;
- La L.R. 30.12.2009, n. 33 "Testo Unico delle Leggi Regionali in materia di Sanità" e ss.mm.ii.

DATO ATTO CHE:

- con Deliberazione della Giunta Regione Lombardia 10 dicembre 2015, n. X/4478, è stata costituita, a partire dal 01 gennaio 2016, l'Azienda Socio Sanitaria Territoriale "Nord Milano" avente autonoma personalità giuridica pubblica e autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica con sede legale in Sesto San Giovanni, Viale Giacomo Matteotti n. 83 – 20099 Sesto San Giovanni;
- con Deliberazione 454 del 13.07.2017, parzialmente modificata con Deliberazione 493 del 24.07.2017, l'ASST Nord Milano ha adottato il Piano di Organizzazione Aziendale Strategico 2016-2018 (POAS), approvato dalla Giunta Regionale con DGR n. X/6959 del 31.07.2017;

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

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

RITENUTO opportuno procedere all'approvazione del "Regolamento di Budget" di questa ASST così come allegato al presente provvedimento e di procedere alla pubblicazione del documento sul sito web aziendale nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" predisposto dall'U.O.C. Controllo di Gestione e Programmazione;

EVIDENZIATO che il presente provvedimento non comporta né oneri di spesa né introiti;

SU PROPOSTA del Responsabile della U.O.C. controllo di Gestione e Programmazione proponente il quale attesta la legittimità e regolarità tecnico/amministrativa del presente provvedimento, come riportato nel parere tecnico, conservato agli atti;

ATTESO che la Struttura proponente ha acquisito dalla U.O.C. Bilancio e Risorse Finanziarie l'attestazione che il presente provvedimento non comporta né oneri né introiti, come riportato nel parere contabile, conservato agli atti;

IL DIRETTORE GENERALE

PRESO ATTO del parere favorevole espresso, per quanto di rispettiva competenza, dal Direttore Amministrativo, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Sociosanitario, conservati agli atti;

- d e l i b e r a -

per le motivazioni espone in premessa:

- di approvare il Regolamento di Budget così come definito nell'allegato 1 che costituisce parte integrante della presente delibera;
- di disporre la pubblicazione del "Regolamento di Budget" sul sito web aziendale, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente";
- di dare atto che il presente provvedimento non comporta né oneri né introiti come riportato nel parere contabile, conservato agli atti;
- di conferire mandato al Responsabile del Procedimento per tutti i necessari, successivi, incumbenti all'esecuzione del presente provvedimento;
- di dare atto che il provvedimento è immediatamente esecutivo ai sensi dell'art. 17, comma 6, della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 e ss. mm. e ii.;
- di disporre la pubblicazione del presente provvedimento all'Albo Pretorio on-line aziendale, ai sensi dell'art. 17, comma 6, della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 e ss. mm. e ii.;
- di trasmettere il provvedimento al Collegio Sindacale.

IL DIRETTORE GENERALE
dott.ssa Elisabetta Fabbrini

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ASST Nord Milano

REGOLAMENTO DI BUDGET

**AZIENDA SOCIO SANITARIA TERRITORIALE
NORD MILANO**

Sommario

FINALITA' DEL PROCESSO DI BUDGET

Il regolamento di budget ha lo scopo di descrivere il processo di budget attraverso la definizione dei principali contenuti di processo e delle fasi che lo compongono, fornendo elementi di dettaglio in merito allo scopo, alle tempistiche ed al ruolo degli attori in esso coinvolti.

Il processo di budget è:

- il principale strumento di pianificazione, programmazione e controllo del sistema aziendale ed ha lo scopo di tradurre la strategia di lungo periodo, definita nel Piano Triennale delle Performance, in azioni da intraprendere nel breve periodo (un anno), mediante un processo di responsabilizzazione delle strutture

sanitarie e, quindi, dei professionisti in merito agli obiettivi assegnati a fronte di un'analisi di compatibilità con le risorse disponibili e in coerenza con le linee programmatiche e gli indirizzi indicati da Regione Lombardia alle Aziende Socio Sanitarie;

- un momento di condivisione e confronto il cui corretto svolgimento è condizione di successo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali dell'anno.

I LIVELLI DI RESPONSABILITA'

I livelli di responsabilità per la negoziazione e la gestione del budget sono i seguenti:

- ⊙ Dipartimenti
- ⊙ Servizi in staff alle Direzioni
- ⊙ Unità operative complesse
- ⊙ Unità operative semplici di dipartimento

ATTORI

✓ **DIREZIONE STRATEGICA**: gestisce il processo di budget in tutte le sue fasi:

- definisce le linee guida di budget all'interno del quadro della programmazione socio sanitaria regionale e di ATS;
- avvia il processo di budget definendo vincoli e priorità;
- partecipa alla negoziazione di budget,
- sottoscrive le schede di budget;
- definisce le regole ed esegue la verifica intermedia e finale dei risultati.

✓ **U. O. CONTROLLO DI GESTIONE E PROGRAMMAZIONE**:

- supporta la Direzione Strategica nella definizione delle Linee Guida di Budget e degli obiettivi anche raccogliendo le indicazioni dei Dipartimenti e ha la responsabilità di gestire operativamente l'avanzamento dei lavori di tutto il processo di budget;
- predispone le proposte di schede budget;
- supporta nella fase di negoziazione;
- elabora dati per il monitoraggio infrannuale delle schede di budget e svolge attività di reporting per la Direzione Strategica, Direttori di Dipartimento e responsabili di CdR;
- elabora la valutazione finale degli obiettivi di budget da sottoporre al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni aziendale (NVP) incluse le eventuali controdeduzioni da parte dei CdR.

✓ **COMITATO DI BUDGET**: organismo aziendale collegiale e multidisciplinare con funzioni di supporto al processo di negoziazione di budget, è costituito:

per una componente fissa da:

- Direttori Medici di Presidio
- Direttore SITRA
- Direttore Controllo di Gestione e Programmazione

per una componente variabile da:

- Direttore Farmacia
 - Direttore Provveditorato ed Economato
 - Direttore Risorse Umane ed Organizzative
 - Direttore Tecnico Economale
 - Responsabile Ingegneria Clinica
 - Gestione Operativa
- ✓ DIRETTORI DI DIPARTIMENTO, DI UNITA' OPERATIVE COMPLESSE, SEMPLICI DIPARTIMENTALI E SERVIZI A STAFF DELLE DIREZIONI: hanno la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi. In particolare:
- possono proporre obiettivi di budget;
 - negoziano gli obiettivi con la direzione;
 - verificano periodicamente l'andamento della gestione rispetto agli obiettivi ed individuano le azioni correttive, proponendo la revisione degli obiettivi stessi, in caso di sopravvenuti mutamenti delle condizioni organizzative o di contesto;
 - comunicano al proprio personale, attraverso incontri o altre attività informative, il contenuto degli obiettivi e l'andamento degli stessi nel corso dell'anno.
- ✓ COORDINATORI INFERMIERISTICI/TECNICI: hanno la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi. In particolare:
- partecipano alla negoziazione di budget con la direzione per quanto di competenza;
 - comunica al personale del comparto loro afferente, attraverso incontri o altre attività informative, il contenuto degli obiettivi e l'andamento degli stessi nel corso dell'anno.

STRUMENTI

- ✓ Linee guida di budget: è un documento con cui la Direzione strategica formula gli indirizzi di budget su cui verranno definiti gli obiettivi di budget. In particolare, il documento deve riportare almeno, di norma, i seguenti contenuti:
- a) gli indirizzi strategici aziendali derivanti dalle indicazioni regionali e di ATS vigenti;
 - b) le aree di performance, ovvero dimensioni di analisi sintetiche che raggruppano indirizzi/obiettivi della stessa natura e che possono essere ricondotti al medesimo significato di Performance;
 - c) il calendario di budget che è lo strumento necessario per definire la tempistica per il corretto e completo svolgimento del processo di budget;
- ✓ Scheda di Budget: è lo strumento che supporta il processo di budget. La scheda di budget è composta da una scheda obiettivi e un allegato scheda indicatori.
- Per ogni scheda di budget sono individuate più aree: obiettivi di attività, economici, qualitativi e anticorruzione e trasparenza, ad ogni dimensione è attribuito un peso obiettivo, la sommatoria delle dimensioni equivale a 100, che verrà utilizzata per il riconoscimento della retribuzione di risultato e/o una rilevanza in termini di valutazione della posizione assegnata al dirigente responsabile della posizione.
- Per ogni obiettivo è riportato l'indicatore, il dato di consuntivo dell'anno precedente, il risultato atteso e il peso sia per il personale della dirigenza sia per il personale di comparto.

L'allegato alla scheda è la scheda indicatori che riporta i dati di due anni messi a confronto e aggregata in più aree: attività di ricovero ordinario, attività chirurgica di ricovero ordinario, attività di day hospital/day surgery, attività chirurgica di day hospital/day surgery, attività ambulatoriale, attività chirurgica ambulatoriale e personale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI BUDGET

- *Fase 1:* elaborazione, nel mese di gennaio, linee guida di budget a seguito della presa d'atto delle regole del Sistema Sanitario Regionale. Gli ulteriori atti che verranno presi in considerazione sono: il bilancio preventivo, il piano degli investimenti, il piano assunzione del personale, il piano annuale per la gestione del rischio, il piano anticorruzione e trasparenza e il contratto con ATS.

Le linee guida saranno la base per la stesura del piano triennale della performance che deve essere aggiornato annualmente.

- *Fase 2:* La Direzione Strategica, nel mese di gennaio, definisce gli obiettivi per Dipartimento e per CdR utilizzando tutti gli atti previsti nella prima fase e l'andamento dell'attività e dei costi dei due anni precedenti.

- *Fase 3:* Il responsabile dell'U.O. Controllo di Gestione e Programmazione, nel mese di febbraio, incontra i direttori di dipartimento e i responsabili di U.O. per analizzare la scheda di budget, la scheda indicatori e rilevare le eventuali criticità.

- *Fase 4:* Il responsabile dell'U.O. Controllo di Gestione e Programmazione per poter procedere con la negoziazione finale, nel mese di marzo, comunica alla Direzione Strategica tutte le criticità evidenziate durante gli incontri di pre-negoziazione.

- *Fase 5:* la Direzione Strategica, nel mese di marzo, in collaborazione con il comitato di budget, negozia e sottoscrive gli obiettivi, con i direttori di dipartimento, i responsabili di U.O., i responsabili dei servizi di Staff e i coordinatori infermieristici/tecnici.

- *Fase 6:* per ogni obiettivo negoziato con i responsabili di struttura viene individuato un certificatore dell'obiettivo al quale si chiede un monitoraggio infrannuale e una valutazione finale a consuntivo.

- *Fase 7:* al termine del primo semestre verrà eseguita la valutazione intermedia attraverso la misurazione dello stato di avanzamento dei risultati di tutti gli obiettivi, considerando che per gli obiettivi di attività viene effettuato un monitoraggio mensile, mediante l'elaborazione di una reportistica.

La modalità di assegnazione dei punteggi provvisori avverrà attraverso il seguente schema:

Tipologia di Obiettivo	Metodo di valutazione intermedia
Obiettivi misurati in valore assoluto	Misurazione al 30/06 riproporzionato sul 1° semestre
Obiettivo misurato da un indice	Misurazione al 30/06 dell'indicatore previsto
Obiettivo di progetto con cronoprogramma	Rispetto fasi cronoprogramma
Obiettivi la cui misurazione è prevista nel 2° semestre o i cui dati non sono disponibili in sede di valutazione intermedia	Valutazione sullo stato di avanzamento delle attività propedeutiche alla realizzazione degli stessi

L'analisi periodica degli scostamenti e la loro valutazione intermedia, potranno portare all'identificazione e all'applicazione di azioni correttive nell'ambito dei dipartimenti o dei singoli e, in alcuni casi, ad interventi di

riorganizzazione che dovranno essere portati a conoscenza della Direzione Strategica. La rilevazione di scostamenti significativi può comportare, in alcuni casi eccezionali, la revisione degli obiettivi.

- Fase 8: a chiusura dell'anno si procede con la valutazione finale degli obiettivi, le schede dovranno essere sottoscritte da tutti i soggetti che hanno sottoscritto le schede al termine della negoziazione.

Se il valutato non concorda con la valutazione, ha la facoltà di chiedere una verifica del Nucleo di Valutazione. Sarà compito dei responsabili di CDR comunicare a tutti gli operatori l'esito finale della valutazione.

CRITERI DI MISURAZIONE DEI RISULTATI

Ai fini della valutazione finale degli obiettivi la Direzione Strategica individua dei criteri di misurazione dei risultati:

- ❖ Per obiettivi di incremento attività, riduzione costi, riduzione tempi di attesa: per gradi di raggiungimento dell'obiettivo superiore allo 0,90 ai fini di distribuzione della quota di incentivazione si considerano raggiunti al 100%; per percentuali comprese tra lo 0,89 e lo 0,20 gli obiettivi si considerano raggiunti proporzionalmente al grado di raggiungimento degli obiettivi; per percentuali inferiori allo 0,20 ai fini dell'incentivazione gli obiettivi si considerano non raggiunti.
- ❖ Gli obiettivi di mantenimento dell'attività si considerano comunque raggiunti se il grado di raggiungimento dell'obiettivo è superiore allo 0,95, non raggiunti se inferiore.
- ❖ Gli obiettivi di decremento o mantenimento delle attività si considerano raggiunti se i valori sono superiori o uguali al valore di budget.
- ❖ Gli obiettivi di mantenimento o incremento dei costi o delle liste di attesa si considerano raggiunti se i valori sono inferiori o uguali a quelli di budget.
- ❖ Nel caso in cui il raggiungimento dell'obiettivo scaturisca dalla compartecipazione di più CdR, l'eventuale non raggiungimento viene valutato nella misura del 50%