Sistema Socio Sanitario

Regione Lombardia

ASST Valtellina e Alto Lario

# *ASST della Valtellina e dell'Alto Lario*

# *Regolamento di Budget*

*Revisione 1/2022*

## 1. *Introduzione*

Il presente documento ha lo scopo di aggiornare e dettagliare il processo di budget dell'ASST Valtellina e Alto Lario il cui corretto svolgimento è condizione di successo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

## 2. *Sistema di budget*

Il budget è lo strumento di programmazione annuale per la definizione degli obiettivi e per l'allocazione delle risorse definiti dalla Direzione Strategica Aziendale ossia l'insieme delle previsioni riguardanti la qualità/quantità delle prestazioni e dei servizi da erogare per rispondere ai bisogni di salute, nel pieno rispetto dei vincoli di risorse assegnate dalla Regione Lombardia.

È altresì un momento di condivisione e di confronto fra Azienda e attori coinvolti, ai quali sono demandati gli obiettivi attraverso un documento, il budget, che declina indirizzi, articolazioni, modalità, e tempistiche di raggiungimento.

Tale processo si inserisce all'interno del Ciclo della Performance, in ottemperanza alle disposizioni del D. Lgs. 150/2009, del D. Lgs. 74/2017 e del DL 80/2021, nonché delle indicazioni delle Linee Guida dell'OIV di Regione Lombardia.

## 3. *Finalità e Livelli di Responsabilità*

Quale strumento di governo che coniuga le finalità alle risorse a disposizione, con una periodica attività di monitoraggio e controllo, il budget correla gli obiettivi alle disponibilità, anche dettate dai vincoli e dagli indirizzi regionali e/o nazionali, e favorisce l'interazione e il coordinamento delle attività delle diverse unità operative verso un fine comune attraverso un processo di responsabilizzazione finalizzato al raggiungimento degli obiettivi stessi.

Il processo di budget, che si articola in fasi di programmazione, negoziazione, assegnazione, coordinamento, controllo e valutazione, definisce il livello di responsabilità gestionale delle strutture coinvolte nella negoziazione, di norma individuati nei Dipartimenti Gestionali, nelle Strutture

Complesse, Semplici e/o Dipartimentali, a loro volta strutturate in Centri di Costo, quali articolazione minima e di dettaglio per l'analisi del budget.

Dal consolidamento dei diversi budget nonché dagli obiettivi qualitativi e quantitativi e di miglioramento della qualità, si desume il budget complessivo dell'ASST.

### 4. ***Gli attori coinvolti***

Il processo di budget coinvolge tutte le Direzioni aziendali e tutto il personale dipendente. I soggetti responsabili della gestione del processo di budget sono i seguenti:

- Direzione Strategica;
- Collegio di Direzione;
- UOC Economico Finanziario;
- Controllo di Gestione (CdG);
- Direttore di Dipartimento;
- Direttore di Unità Organizzativa Complessa (UOC), di Unità Organizzativa Semplice (UOS) e Dipartimentale (UOSD);
- Nucleo di Valutazione (NdV).

**Direzione Strategica**: è composta dal Direttore Generale, coadiuvato nelle rispettive funzioni, dal Direttore Amministrativo, dal Direttore Sanitario e dal Direttore Sociosanitario.

Sovraintende e governa l'intero processo di budget nell'articolazione delle sue fasi, recependo, programmando e definendo gli obiettivi di programmazione e di Esercizio, declinandoli ai Dipartimenti, alle UOC, UOS e UODS, nel quadro della programmazione regionale e locale. Definisce altresì le regole del ciclo della Performance, avviando e sottoscrivendo la fase negoziale, monitorando, rinegoziando, verificando, misurando e validando i risultati finali conseguiti dalle strutture per ogni singolo obiettivo assegnato.

**Collegio di Direzione**: è presieduto dal Direttore Generale ed è composto dalla Direzione Strategica, dai Direttori dei Dipartimenti, dai Direttori Medici di Presidio, dai Direttori dei Distretti e dal Dirigente del

SITRA. Il Direttore generale può invitare alle sedute i Direttori delle Strutture complesse o Responsabili delle Strutture Semplici, in relazione a specifici contenuti tecnici all'ordine del giorno.

Si riunisce periodicamente, solitamente con cadenza mensile, ed assume la funzione di garanzia nel rendere più efficace, efficiente e trasparente l'attività strategico direzionale. Le sedute sono a momento di condivisione degli obiettivi e dei relativi monitoraggi periodici.

**UOC Economico Finanziario**: supporta con una funzione tecnica la Direzione Strategica e il Controllo di Gestione nella fase di assegnazione e verifica degli obiettivi di budget di natura economica.

Collabora nell'individuazione dei macro-obiettivi di natura economica dettati dai Bilanci di Previsione e di Esercizio, con particolare riferimento a quelli relativi al rispetto dei limiti di spesa di "*Beni e Servizi*" e degli "*Altri Costi*". Supporta le altre strutture amministrative e sanitarie nel monitoraggio dell'andamento dei costi di competenza, relazionando le stesse ai budget trimestrali.

**Controllo di Gestione**: supporta la Direzione Strategica nelle diverse fasi del processo di budget con una funzione consultiva e tecnica.

Collabora nella definizione dei macro-obiettivi e nella traduzione delle linee strategiche, con particolare riferimento a quelli gestionali e di attività, gestendo la fase operativa del processo di budget e quelle di monitoraggio, definendo periodicamente, almeno ogni tre mesi, l'aggiornamento complessivo sull'avanzamento degli obiettivi. Può avvalersi della collaborazione del Direttore Medico di presidio, del Dirigente SITRA aziendale, nonché dei Direttori degli altri servizi amministrativi e non aziendali.

**Direttore di Dipartimento:** nominato dal Direttore Generale, titolare della struttura complessa cui è preposto, sul piano organizzativo, sovraordina e coordina i Direttori di Struttura Complessa di afferenza.

Supporta la Direzione Strategica nella preposizione annuale del piano delle attività e dell'utilizzazione delle risorse disponibili, negoziando con la stessa la programmazione delle attività dipartimentali, la loro realizzazione e le funzioni di monitoraggio e di verifica, assicurate con la partecipazione attiva degli altri dirigenti e degli operatori assegnati al dipartimento.

**Direttore di UOC, UOS e UOSD**: titolare della struttura complessa cui è preposto, fa sue le responsabilità professionali in materia clinico organizzativa e di tipo gestionale delle risorse assegnate.

Responsabile del raggiungimento degli obiettivi lui assegnati, negozia gli obiettivi con la Direzione Strategica, d'intesa con il Direttore di Dipartimento, proponendo l'eventuale revisione degli obiettivi stessi, in caso di sopravvenuti mutamenti delle condizioni organizzative e/o di contesto. Comunica e condivide col proprio personale, attraverso incontri e/o altre attività informative, il contenuto degli obiettivi e l'andamento degli stessi nel corso dell'Esercizio. Infine, avvalendosi del supporto e delle indicazioni del CdG, verifica costantemente l'andamento dell'attuazione degli obiettivi, individuando eventuali azioni correttive.

**Nucleo di Valutazione:** organismo collegiale, operante in posizione di autonomia, risponde esclusivamente alla Direzione Strategica e all'OIV regionale di sistema.

Valuta la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, nonché la loro effettiva applicazione secondo i principi di merito ed equità, anche relativamente alla coerenza con la programmazione regionale del SSR e alla correttezza delle applicazioni contrattuali, limitatamente agli istituti rimessi alle loro attribuzioni.

## 5. *Processo di budget*

### a) *Calendarizzazione del processo di budget*

Il processo di budget, inserendosi all'interno del Ciclo della Performance, si articola in distinte e sequenziali fasi, dalla definizione degli obiettivi alla misurazione e valutazione degli stessi.

Nella tabella sottostante viene riassunta la calendarizzazione tipo delle fasi e il cronoprogramma.

| **OBIETTIVI di BUDGET/Mese** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Definizione delle risorse e dei macro-obiettivi* | | | | | | | | | | | | |
| *Presentazione degli obiettivi a livello dipartimentale* | | | | | | | | | | | | |
| *Negoziazione degli obiettivi a livello di struttura* | | | | | | | | | | | | |
| *Monitoraggio degli obiettivi e analisi scostamenti – 1* | | | | | | | | | | | | |
| *Rinegoziazione degli obiettivi a livello di struttura* | | | | | | | | | | | | |
| *Monitoraggio degli obiettivi e analisi scostamenti – 2* | | | | | | | | | | | | |
| *Verifica, misurazione e validazione dei risultati* | | | | | | | | | | | | |
| *Presentazione e validazione del processo di budget al NdV* | | | | | | | | | | | | |
| *Relazione dell'anno sugli obiettivi di performance* | | | | | | | | | | | | |

### b) *Definizione delle risorse e dei macro-obiettivi*

Con il supporto del CdG, del Servizio Economico Finanziario e del Collegio di Direzione, la Direzione Strategia definisce e condivide i macro-obiettivi aziendali da raggiungere nell'anno, le risorse a diposizione ed i processi di miglioramento da attivare. Nel definire gli obiettivi aziendali la stessa tiene conto sia di atti di programmazione esterni che interni.

I principali atti programmatori esterni sono:

- DGR di Regione Lombardia che determina annualmente gli "*Indirizzi di Programmazione*" specifiche per il settore sanitario e sociosanitario e le successive modificazioni e integrazioni;
- Atto regionale di assegnazione degli obiettivi del Direttore Generale;
- Contratti Integrativi con l'ATS della Montagna;
- Bilancio Preventivo Economico (BPE) e Bilancio Consuntivo.

I principali atti aziendali di programmazione sono:

- Piano Organizzativo Aziendale Strategico (POAS);
- PIAO – Piano Integrato di Attività ed Integrazione;
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);
- Programma Integrato di Miglioramento dell'Organizzazione (P.I.M.O.);
- Piano Annuale Rischio.

### c) *Presentazione degli obiettivi a livello dipartimentale*

La Direzione Strategica incontra i Direttori di Dipartimento per presentare, condividere e successivamente assegnare gli obiettivi in merito a livelli di attesa di attività, sia in termini di volumi e valori, che in termini di appropriatezza e qualità, alle risorse assegnate sulla base delle disponibilità aziendali e degli obiettivi strategici, e ai progetti di riorganizzazione o specifici di natura sanitaria, sociosanitaria e amministrativa.

La Direzione Strategica si riserva di assegnare obiettivi aziendali specifici per ogni singola struttura.

### d) *Negoziazione degli obiettivi a livello di struttura*

Obiettivo della negoziazione è la condivisione degli obiettivi strategici e aziendali, con una discussione dello stato dell'arte nel quale l'obiettivo dovrà svilupparsi, previo confronto dialettico fra i soggetti coinvolti. La negoziazione può determinare la modifica dell'obiettivo proposto e/o l'aggiunta di altri obiettivi correlati.

Al termine degli incontri di negoziazione, il CdG predispone le schede di budget, avvalendosi anche di altri soggetti in possesso delle informazioni utili alla corretta definizione degli obiettivi (Direzione Medica, SIA, Risorse Umane, Economico Finanziario, Qualità, Farmacia, etc.). Per ogni obiettivo sono riportati l'indicatore, l'eventuale pesatura ed il relativo riferimento per il raggiungimento atteso (*target*).

Le schede negoziate vengono sottoposte alla verifica finale delle Direzioni di competenza e sottoscritte dai Direttori di UOC/UOSD, dai Direttori di Dipartimento e dal Direttore della Direzione di riferimento.

La scheda di norma può contenere sia obiettivi di natura economica sia obiettivi strategici quantitativi o qualitativi, mutuando o meno il metodo e la logica di assegnazione definita da Regione Lombardia con gli obiettivi strategici assegnati alla Direzione. Può altresì contenere obiettivi comuni e condivisi tra più UOC nel caso di programmi, PDTA, progetti che coinvolgono più reparti, anche afferenti a Direzioni diverse.

***e) Monitoraggio degli obiettivi e Analisi degli scostamenti***

Oltre alla normale valutazione mensile dell'andamento dell'attività aziendale esercitata dal CdG con la classica reportistica in uso, lo stesso ufficio effettua almeno due monitoraggi, di norma trimestrali (fine giugno e metà ottobre), attraverso una simulazione della valutazione finale, coinvolgendo sia i Direttori dei Dipartimenti, delle UOC e UOSD che le strutture/servizi aziendali trasversali.

La rendicontazione è finalizzata a evidenziare lo stato dell'avanzamento degli obiettivi e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, individuando le cause degli stessi e le azioni correttive da intraprendere o a proporre eventuali revisioni.

In caso di rilevazione di scostamenti significativi, il CdG può sottoporre alla Direzione Strategica la revisione dell'obiettivo e/o la sterilizzazione dello stesso, anche qualora fossero mutate le condizioni

organizzative e sanitarie nel corso dell'Esercizio. Tale intervento di modifica deve essere ritenuto uno strumento eccezionale, non una consuetudine.

***f) Rinegoziazione degli obiettivi a livello di struttura***

Alla luce dell'attività di monitoraggio e degli eventuali scostamenti rilevati a seguito di problematiche e/o variazioni emerse nel periodo ovvero ad integrazioni di disposizioni regionali pervenute successivamente all'avvio del processo, è prevista una fase di rinegoziazione degli obiettivi di budget, all'interno della quale, analizzate e fatte proprie le motivazioni causali successive alla prima assegnazione, la Direzione Strategica autorizza e valida eventuali ridefinizioni dei valori di raggiungimento degli obiettivi.

Orientativamente prevista successivamente alla fase di Assestamento o comunque prima dell'ultimo trimestre, la fase di rinegoziazione può determinare una nuova graduazione dell'obiettivo, un annullamento o la proposizione di uno nuovo.

Richiesta direttamente da parte del Direttore di UOC/UOS e UOSD, d'intesa con il Direttore di Dipartimento di afferenza, eventuali modifiche avallate e rimodulate dalla Direzione Strategica sono formalizzate e tracciate da parte del CdG e sottoposte all'attenzione del NdV per l'ottenimento del parere positivo.

***g) Verifica e misurazione dei risultati***

La verifica finale avviene a cura del CdG, con il supporto delle strutture/servizi aziendali trasversali, al termine dell'Esercizio di competenza, con un'analisi dei risultati ultimi rispetto agli obiettivi di budget negoziati.

Le risultanze sono inoltrate dal CdG a ogni Direttore di struttura e ai Direttori di Dipartimento, al fine di proporre eventuali osservazioni o controdeduzioni. Quest'ultime sono successivamente sottoposte all'accettazione da parte di ogni Direttore della Direzione di afferenza, con relativa modifica della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo in caso positivo ovvero non accettate perché considerate congruenti al raggiungimento dell'obiettivo.

La Direzione Strategica si riserva di valutare la percentuale di raggiungimento di ogni singolo obiettivo (con possibilità di sterilizzazione dello stesso) alla luce delle problematiche e/o criticità sorte nell'Esercizio (ex. carenza di personale per dimissioni con mancato turnover) ovvero rapportando gli obiettivi al coinvolgimento del personale alle attività legate all'emergenza pandemica ancora in essere (ex. vaccinazioni covid).

In caso di disaccordo sulla valutazione finale, d'intesa con il Direttore di Dipartimento di afferenza, i Direttori coinvolti possono sottoporre il percorso di budget della struttura e la correlata valutazione al NdV.

### *h) Obiettivi individuali e collegamento al sistema premiante*

Il processo di budget è un meccanismo per coniugare gli obiettivi della Direzione Strategica con quelli delle singole strutture coinvolte e con il sistema di valutazione individuale, quale mezzo per il riconoscimento della retribuzione di risultato e di incentivazione.

Il risultato della valutazione, validato dal CdG e comunicato agli attori coinvolti, costituisce la quota di retribuzione di risultato riconosciuta ai dirigenti delle UOC, UOS e UOSD.

Il raggiungimento degli obiettivi di budget sarà metro di valutazione della posizione sia dei dirigenti titolari di incarichi che del personale di comparto con incarichi di funzione di coordinamento o organizzativa.

Si rimanda agli accordi integrativi con le OO.SS e ai Regolamenti aziendali "*Valutazione delle prestazioni*" riferite all'Area della Dirigenza Medica e all'area del Comparto circa eventuali disciplinamenti di dettaglio.

### *i) Presentazione dei risultati al NdV*

Prima della trasmissione dei risultati finali al Servizio Risorse Umane per l'erogazione della premialità, il CdG presenta il percorso di presentazione, negoziazione, assegnazione e misurazione degli obiettivi al NdV per l'approvazione delle diverse fasi ovvero circa la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e validazione utilizzati.

Il processo di budget descritto in questo Regolamento diventa oggetto di validazione finale da parte del NdV, che supporta altresì l'Azienda in ogni momento ovvero nella ricerca di una soluzione, laddove si presentasse un disaccordo fra valutato e valutatore.

### *6. Misurazione dei risultati*

Nella valutazione finale che condividerà con la Direzione Strategica, il CdG si attiene alle modalità di misurazione sotto descritte.

A ciascun obiettivo viene assegnato un valore espresso in centesimi; per ciascun indicatore viene misurato lo scostamento percentuale dal risultato atteso, confrontato con una scala di aggiustamento che lo traduce in un risultato appunto in centesimi ovvero come definito nella tabella sottostante.

In caso di pesatura dell'obiettivo (la valutazione della stessa verrà fatta di anno in anno in fase di negoziazione), il valore espresso in centesimi sarà rapportato al peso attribuito al singolo obiettivo mentre in caso di sterilizzazione (non valutazione per sopraggiunte cause motivate e condivise) l'obiettivo non sarà misurato e valutato.

Per ogni UOC e UOSD viene calcolato quindi un rapporto percentuale di raggiungimento (effettivo/atteso). La somma dei singoli punteggi rapportata al numero degli obiettivi determina la percentuale di raggiungimento totale finale.

Nella tabella sottostante viene riassunta la scala di misurazione degli obiettivi ovvero il rapporto fra lo scostamento percentuale rilevato e il risultato attribuito.

| **Scostamento** | **Risultato** |
|---|---|
| 0% <=5% | 100/100 |
| >5% e <=10 % | 90/100 |
| >10% e <= 20% | 80/100 |
| >20% e <= 30% | 70/100 |
| >30% e <= 50% | 50/100 |
| <50% | 0 |

## 7. *Criteri di erogazione dei fondi di premialità*

La distribuzione della quota di risultato è invece definita dagli accordi sindacali sottoscritti dall'Azienda con le OO.SS., i cui criteri di riparto sono specifici per la dirigenza medica e PTA e per il comparto.

- *Dirigenza*

  Con riferimento alla dirigenza dell'area sanità, le risorse destinate alla retribuzione di risultato sono ricomprese nel fondo ex art. 95 del CCNL del 19/12/2019 – *Fondo retribuzione di risultato* mentre quelle destinate alla retribuzione di risultato dei dirigenti dell'area PTA sono ricomprese nel fondo ex art. 91 del CCNL del 17/12/2020 – *Fondo retribuzione di risultato e altri trattamenti accessori*.

  Per entrambe le aree, il 60% delle risorse disponibili del fondo viene distribuito tenendo conto della performance organizzativa; in particolare, la quota spettante deriva appunto dalla valutazione degli obiettivi assegnati annualmente in sede di budget, in rapporto alla percentuale di raggiungimento di tali obiettivi, secondo le fasce sottoindicate:

  - fascia 1 – da 95,1 a 100 = 100% quota;
  - fascia 2 – da 60,1 a 95 = % della quota pari alla valutazione effettivamente raggiunta;
  - fascia 3 – da 0 a 60 = nessuna quota.

  La valutazione della performance organizzativa, valutata attraverso il budget di struttura, viene declinata al rispettivo personale assegnando il punteggio raggiunto dell'UOC di assegnazione finale del singolo dipendente, salvo casi eccezionali.

  La distribuzione del restante 40% delle risorse disponibili è invece legata al processo di valutazione della performance individuale secondo i seguenti intervalli di punteggio ottenuto:

  - punteggio valutazione compreso tra 95,1 a 100 = eccellente – quota 100%;
  - punteggio valutazione compreso tra 60,1 e 95 = % quota pari alla valutazione effettivamente raggiunta;
  - punteggio valutazione compreso tra 50,1 e 60 = insufficiente – nessuna quota;
  - punteggio minore/uguale a 50 = valutazione negativa.

- *Comparto*

Con riferimento al comparto, le risorse destinate alla retribuzione di risultato sono ricomprese nel fondo premialità. La quota di fondo, che viene definita in sede di contrattazione integrativa, viene suddivisa come di seguito riportato:

- 70% performance organizzativa (budget di struttura);
- 25% performance individuale;
- 5% progetti aziendali strategici.

La distribuzione del 70% fondo relativo alla performance organizzativa, derivante appunto dalla valutazione degli obiettivi assegnati annualmente in sede di budget, tiene inoltre conto del tipo di rapporto di lavoro (tempo pieno e/o part time) e delle assenze dal servizio, ponderata per la categoria di appartenenza. La performance organizzativa, valutata attraverso il budget di struttura, viene declinata al rispettivo personale assegnando il punteggio raggiunto dell'UOC di assegnazione finale del singolo dipendente, salvo casi eccezionali.

Di seguito la scala di raggiungimento degli obiettivi con la correlata percentuale della quota di incentivo:

| % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI | INCENTIVAZIONE ECONOMICA |
|---|---|
| >= 90% | 100% |
| >= 80% e < 90% | 90% |
| >= 70% e < 80% | 80% |
| >= 50% e < 70% | 70% |
| <50% | 0% |

## 8. *Riferimenti normativi*

- Decreto Legislativo (D. Lgs.). n.502/1992 e s.i.m.;
- Decreto Legislativo (D. Lgs.). n. 29/1993;
- Decreto Legislativo (D. Lgs.). n. 286/1999;
- Decreto Legislativo (D. Lgs.). n. 165/2001;
- Decreto Legislativo (D. Lgs.). n. 150/2009;
- Decreto Legislativo (D. Lgs.). n. 74/2017;

- Decreto-legge (DL) 80/2021;
- Legge Regione Lombardia 33/2009, "*Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità*";
- Decreto Giunta Regionale (DGR), Regione Lombardia, DGR n. 5941/2022 e n. 6387/2022 "*Determinazione in ordine alla gestione del servizio sanitario e sociosanitario per l'Esercizio 2022*";
- Linee Guida "*Linee guida di budget per le Aziende Ospedaliere della Regione Lombardia" e "Linee guida sul Controllo di Gestione delle AO*";
- Regolamento n. 806 del 24/11/2017, "*Valutazione delle prestazioni – Area Dirigenza Medica e SPTA*";
- Regolamento n. 480 dell'08/08/2018, "*Valutazione delle prestazioni – Area Comparto*";

## 9. Periodo di validità del regolamento

Il presente Regolamento è valido dalla data di adozione della delibera di approvazione e si inserisce in via sperimentale nel ciclo di budget dell'Esercizio 2022, con applicazione diretta in fase di verifica e valutazione finale degli obiettivi 2022.

Salvo cambiamenti normativi, variazioni organizzative e/o indicazioni della Direzione Strategica, lo stesso andrà a regime con l'Esercizio 2023, con rinnovo tacito ogni anno.