



## **REGOLAMENTO PROCESSO DI BUDGET AZIENDALE**

### **SOMMARIO**

PREMESSA	Pag.1
ART. 1 FINALITA'	Pag.1
ART. 2 ATTORI	Pag.2
ART. 3 STRUMENTI	Pag.3
ART. 4 FASI E AGENDA DEL PROCESSO DI BUDGET	Pag.5
ART. 5 NEGOZIAZIONE DEL BUDGET	Pag.7
ART. 6 ATTIVITA' DI MONITORAGGIO DEL BUDGET	Pag.7
ART. 7 RINEGOZIAZIONE DEGLI OBIETTIVI	Pag.7
ART. 8 MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	Pag.8
ART. 9 OBIETTIVI INDIVIDUALI E COLLEGAMENTO AL SISTEMA INCENTIVANTE	Pag.8
ART. 10 NORMA DI RINVIO	Pag.9

### **PREMESSA**

Il presente regolamento 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. Esso si inserisce anche nell'ambito del Percorso Aziendale per la Certificabilità del Bilancio.

Il Processo di Budget è lo strumento operativo di programmazione e controllo di breve periodo attraverso il quale ogni anno l'ASST di Cremona traduce gli obiettivi pluriennali della Direzione Strategica (ovvero il Piano Triennale delle Performance) in obiettivi specifici a breve termine (annuali) attraverso un processo di responsabilizzazione delle unità operative e, quindi, dei professionisti in merito agli obiettivi assegnati a fronte di un'analisi di compatibilità con le risorse disponibili, in coerenza ed applicazione delle linee programmatiche e degli indirizzi indicati da Regione Lombardia alle Aziende sanitarie.

Il Processo di Budget s'inserisce all'interno del Ciclo di Gestione delle Performance in ottemperanza alle disposizioni di cui al D.lgs 150/2009 e alle indicazioni di cui alle Linee Guida dell'OIV della Regione Lombardia.

### **ART.1 FINALITA'**

Il Budget è il principale strumento di governo aziendale tramite la previsione di obiettivi e programmi di attività e la periodica verifica e controllo del loro raggiungimento. Il processo di budget ha il duplice scopo di:

- coordinare gli obiettivi aziendali con le risorse disponibili sulla base anche dei vincoli e degli indirizzi regionali e nazionali
- favorire il coordinamento delle attività delle diverse unità operative verso un disegno comune e la responsabilizzazione in ordine agli obiettivi assegnati.

In particolare, il processo di budget persegue, quindi, le seguenti finalità:

? **PROGRAMMAZIONE:** il budget è lo strumento formale con il quale si quantificano in modo esplicito, trasparente e partecipato i programmi d'azione, se ne verifica la fattibilità reddituale, tecnica e finanziaria e si allocano le risorse coerentemente agli obiettivi da perseguire;

• **GUIDA E MOTIVAZIONE:** Il budget fornisce ai dirigenti uno strumento che indica quali sono gli obiettivi da raggiungere e con quali mezzi. Inoltre, attraverso l'attribuzione degli obiettivi ai singoli CdR e il collegamento con il sistema premiante, il budget svolge una funzione di orientamento e motivazione;

• **CONTROLLO E VALUTAZIONE:** il budget fornisce i parametri/valori attesi rispetto ai quali confrontare i risultati di gestione effettivamente ottenuti; questo permette di valutare l'opportunità delle azioni attuate ed eventualmente di adottare azioni correttive. Permette, altresì, di valutare le responsabilità dei singoli attori coinvolti;

• **COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE:** nella fase di formulazione del budget, le singole unità aziendali affrontano le eventuali problematiche che potranno sorgere nei rapporti reciproci per il raggiungimento degli obiettivi fissati e si accordano sulle modalità di armonizzazione delle proprie azioni; il budget assicura quindi che gli obiettivi e le decisioni dei singoli CdR non siano in contrasto tra loro e siano coerenti con gli obiettivi generali dell'azienda.

## **ART.2 ATTORI**

- **DIREZIONE STRATEGICA:** definisce gli obiettivi dei programmi aziendali annuali da attuare nel quadro della programmazione socio-sanitaria regionale e locale (derivante dal contratto con l'ATS Val Padana) e declina sull'orizzonte temporale annuale gli obiettivi strategici aziendali definendo annualmente le Linee Guida di Budget; avvia il processo di budget definendo vincoli e priorità; sottoscrive le schede di budget in fase di negoziazione; promuove e supervisiona la fase di monitoraggio; valida le valutazioni finali delle schede di budget, previa eventuale analisi delle controdeduzioni ricevute da parte dei Responsabili dei CdR.

- **UO CONTROLLO DIREZIONALE:** supporta la Direzione Strategica nella definizione delle Linee Guida di Budget e degli obiettivi annuali anche raccogliendo le indicazioni dei Dipartimenti ed ha la responsabilità di gestire operativamente l'avanzamento dei lavori di tutto il processo di budget. In particolare: gestione dell'agenda dei lavori in accordo con la Direzione Strategica, predisposizione delle proposte di schede budget, supporto nella fase di negoziazione, elaborazione dati per monitoraggio infrannuale delle schede budget, attività di reporting per la Direzione Strategica, Direttori di Dipartimento e responsabili di CdR, rendicontazione periodica e finale delle schede budget da sottoporre al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni aziendale (NVP) incluse le eventuali controdeduzioni da parte dei CdR.

- **UO ECONOMICO-FINANZIARIO:** nell'ambito del processo di budget, l'UO Economico Finanziario interviene per garantire il pieno allineamento tra le previsioni di budget e il Bilancio Economico Preventivo, nonché in fase di monitoraggio e rendicontazione delle dimensioni economico-finanziarie in una prospettiva aziendale.

- **COMITATO BUDGET:** organismo aziendale collegiale e multidisciplinare con funzioni di supporto al processo di budget, costituito da:

\* una componente fissa:

- Direttore Controllo Direzionale;
- Direttore Risorse Umane;
- Direttore Acquisti e Servizi
- Direttore Economico Finanziario
- Direttore Direzioni Mediche di Presidio

\*una componente variabile che prevede il coinvolgimento dei seguenti membri in funzione di specifiche esigenze e contingenti necessità che dovessero emergere nel corso del processo di budget:

- Direttore DAPS
- Direttore Farmacia
- Direttore Gestione Operativa
- Direttore Medicina Legale, RM e Qualità
- Direttori UUOO Territoriali
- Altre UUOO di Staff

Agli incontri del Comitato Budget possono partecipare anche i membri della Direzione Strategica. Il Comitato Budget ha i seguenti compiti: verifica le proposte delle schede di budget sulla base di congruità rispetto agli indirizzi strategici contenuti nel documento “Linee Guida di Budget”, partecipa alle riunioni di negoziazione delle schede budget, verifica e formalizza, sulla base dell’attività istruttoria dell’UO Controllo Direzionale, eventuali modifiche/integrazioni da apportare alla scheda budget a seguito di cambiamenti istituzionali/organizzativi/gestionali che impediscono il raggiungimento degli obiettivi negoziati, supporta la Direzione Strategica nella valutazione finale delle schede budget, inclusa la valutazione delle eventuali controdeduzioni ricevute da parte dei Responsabili dei CdR.

- **DIRETTORE DI DIPARTIMENTO:** supporta la Direzione Strategica nella predisposizione del documento “Linee Guida di Budget” contribuendo attivamente alla definizione degli orientamenti strategici e delle progettualità annuali a livello dipartimentale, partecipa alle negoziazioni di budget dei CdR del Dipartimento, sottoscrive le schede budget dei CdR del Dipartimento, promuove il raggiungimento degli obiettivi delle unità operative di dipartimento, analizza i monitoraggi infrannuali degli obiettivi di budget e ne verifica la congruità dei risultati nell’ambito dei Comitati di Dipartimento e, con parere motivato, può validare o meno le eventuali controdeduzioni da parte dei singoli CdR in sede di valutazione finale.
- **CENTRO DI RESPONSABILITA’ (CDR):** unità organizzativa il cui titolare è responsabile del conseguimento di uno specifico insieme di risultati e/o dell’uso di determinati fattori produttivi. Il CdR negozia la scheda di budget, ovvero è titolare di una scheda budget di CdR (cosiddetta performance organizzativa ai sensi del D.lgs 150/2009 e alle Linee Guida dell’OIV della Regione Lombardia). I CdR sono:
  - a) le Strutture Complesse,
  - b) le Strutture Semplici Dipartimentali
  - c) alcune funzioni di Staff alla Direzione Strategica (quali Strutture Semplici, Posizioni Organizzative e Incarichi di Funzioni).
 Sono CdR anche i dipartimenti gestionali, laddove, venga negoziato un budget di dipartimento. I CdR si distinguono in CdR operativi, ovvero direttamente collegati all’erogazione di prestazioni sanitarie e socio-sanitarie, e CdR in Staff, ovvero di supporto all’attività istituzionale dell’azienda sanitaria.
- **NUCLEO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI (NVP):** è un organismo collegiale preposto alla verifica della correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle attività e delle prestazioni individuali dalla fase di definizione degli obiettivi alla fase di verifica e valutazione finale del raggiungimento degli stessi, ai sensi della DGR 5539/2016.

### **ART.3 STRUMENTI**

- **LINEE GUIDA DI BUDGET:** è un documento sintetico annuale con cui la Direzione Strategica avvia il processo di budget formulando delle indicazioni di carattere generale (indirizzi di budget) su cui verranno fondati gli obiettivi del processo di budget. In particolare, il documento deve riportare almeno, di norma, i seguenti contenuti:
  - a) gli indirizzi strategici aziendali derivanti dalle indicazioni nazionali e regionali vigenti e dalle valutazioni a livello dipartimentale;

- 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;
  - d) i criteri di valutazione per area di performance inclusi eventuali correttivi, quali ad esempio la franchigia (ovvero *range* entro il quale l'obiettivo si ritiene raggiunto al 100% anche in presenza di un risultato parziale) e un intervallo di tolleranza (ovvero *range* entro il quale si riconosce, proporzionalmente ai risultati, un raggiungimento parziale)
- **BUDGET OPERATIVI:** il budget operativo trova rappresentazione nella scheda di budget per centro di responsabilità aziendale e, i cui contenuti minimi sono di norma almeno costituiti da:
- a) **Scheda Obiettivi:** gli obiettivi inseriti nella scheda di budget sono riferibili alle linee guida al budget e sono classificati per Area di Performance. La Scheda Obiettivi prevede i seguenti campi:
    - o Area di Performance: dimensioni di misurazione delle performance a cui possono essere ricondotti due o più obiettivi della scheda budget (di cui almeno una riconducibile all'area economica)
    - o Peso Area: punteggio percentuale assegnato all'area di Performance
    - o Obiettivo: descrizione qualitativa dello scopo che si intende perseguire
    - o Peso Obiettivo: punteggio percentuale assegnato all'obiettivo
    - o Indicatore: declinazione degli obiettivi in termini sintetici attraverso indicatori chiari, misurabili, verificabili e tempestivi;
    - o Fonte: unità organizzativa aziendale deputata per competenza alla certificazione dell'obiettivo stesso (UUOO certificatrice)
    - o Scadenza: orizzonte temporale per il conseguimento dell'obiettivo
    - o Dati: per ciascun indicatore, laddove disponibili, valori storici degli ultimi due anni (definitivi o in stima annua),
    - o Valore atteso: target da raggiungere derivante da indirizzi istituzionali o da obiettivi aziendali individuati in base ai trend storici.

Questa scheda può ricomprendere anche obiettivi sintetici sul livello di Attività che vengono espressi tramite dati di produzione ospedaliera e/o territoriale per centro di responsabilità. La scheda Obiettivi può riportare, laddove previsti, obiettivi comuni e condivisi tra più CdR nel caso di programmi / PDTA / progetti interdipartimentali che coinvolgono contemporaneamente più CdR.

- b) **Scheda Costi Sanitari diretti e Ricavi:** la scheda riporta per ciascun CdR il dettaglio della valorizzazione delle attività storiche e attese e i consumi storici e attesi dei fattori produttivi direttamente governabili dal responsabile di CdR o di CdR omogenei in caso di condivisione di fattori produttivi. I dati di questa scheda sono funzionali alla definizione degli obiettivi di performance economica riportati nella scheda obiettivi di cui al punto a).

La suddette schede possono essere integrate da informazioni relative alle risorse umane attribuite al CdR (Scheda Risorse Umane), ovvero il personale dipendente (da rappresentarsi per qualifica, usando la terminologia dei conti economici ministeriali, c.d. Modello CE). A questa scheda possono essere, inoltre, aggiunti i seguenti dati: (1) personale atipico (lavoro autonomo, borse di studio e co.co.co.); (2) medici specialisti convenzionati interni; (3) personale dipendente in SIMIL-ALP (prestazioni aggiuntive) ecc.. La scheda delle risorse umane ha anche lo scopo di supportare il governo del personale

- **REPORTING E SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE:** l'azienda è dotata di un sistema di Datawarehouse aziendale. Attraverso tale software vengono monitorati i dati di

Attività/Consumo e i principali indicatori sanitari con *report ad hoc* o attraverso schede di sintesi per CdR. I report vengono aggiornati periodicamente. La piattaforma può prevedere anche la sezione “Monitoraggio Obiettivi di Budget” in cui sono raccolte le rendicontazioni degli obiettivi delle schede budget per monitorarne l’andamento infrannualmente. Le rendicontazioni degli obiettivi delle schede budget sono elaborate dall’UO Controllo Direzionale con il supporto delle UUOO certificatrici, laddove previsto.

Il sistema di reporting si completa con la scheda di valutazione della scheda budget che ripropone la scheda di budget con l’aggiunta dei dati del monitoraggio infrannuale (tipicamente trimestrale) e la valutazione finale che esprime la percentuale di raggiungimento degli obiettivi delle schede di budget.

- **STRUMENTI TRASVERALI DI MONITORAGGIO:** ai fini della coerenza con il Bilancio Economico Preventivo (BPE) approvato sulla base delle assegnazioni regionali, sono previsti degli strumenti trasversali di monitoraggio della spesa su specifiche voci di costo al fine avere un collegamento con i singoli conti utilizzati per il BPE.

In particolare, viene utilizzato dall’applicativo gestionale la funzione “Budget tendenziale” che prevede l’analisi dei costi sulla base degli importi ordinati e fatturati rispetto ai valori assegnati al fine di valutarne l’andamento effettivo.

Per ogni impegno di ogni conto di Co.ge i singoli ordinatori di spesa (UO Acquisti e Servizi, Farmacia, Ingegneria Clinica, Sistemi informativi, Ufficio Tecnico) possono analizzare:

- la descrizione dell’impegno con l’indicazione del numero del provvedimento adottato
- il budget caricato anno corrente (sulla base di quanto deliberato nel provvedimento della Direzione Strategica)
- l’importo ordinato anno corrente (ordini evasi)
- il budget residuo anno corrente
- l’importo scaricato (consumi) anno corrente
- l’importo non ancora ordinato ma già consegnato dal fornitore (per esempio per i conti deposito) di cui è necessario tener conto per previsioni di Prechiusura
- l’importo previsto quale ordinato in tendenziale al 31.12 di ogni anno (ipotesi di prechiusura)
- l’importo ordinato anno precedente (ordini evasi).

Tale strumento viene utilizzato in sede di redazione dei CET trimestrali e dei Bilanci di Assestamento per poter disporre di ipotesi di spesa quanto più attendibili sia su base trimestrale che di pre-chiusura dell’esercizio.

Nell’ambito del Piano degli Investimenti (Procedura PAC), viene definito, inoltre, annualmente il budget per l’acquisizione di tecnologie e arredi dalla direzione strategica.

Relativamente ai costi del personale dipendente, la Direzione Strategica e l’UO Risorse Umane effettuano un monitoraggio periodico attraverso il confronto con il PGRU (Piano di gestione delle risorse umane) approvato da Regione Lombardia, sulla base dei vincoli normativi nazionali e regionali in materia.

#### **ART. 4 FASI E AGENDA DEL PROCESSO DI BUDGET**

Il processo di budget si articola come segue:

- **Fase 1 (orientativamente entro gennaio/febbraio):** definizione e aggiornamento delle Linee guida del processo di budget a seguito della presa d’atto delle regole del Sistema Sanitario Regionale, condivisione delle suddette LLGG all’interno del Collegio di Direzione, previa fase di incontri di pre-budget con i Direttori di Dipartimento. Il suddetto documento rappresenta la

base per la stesura del Piano triennale della Performance che deve essere aggiornato annualmente;

- **Fase 2 (orientativamente entro marzo/aprile):**

\* invio dei dati ai CdR da parte dell'UO Controllo Direzionale (sulla base delle stime annue) e collegamento del processo di Budget all'assegnazione BPE (che avviene normalmente entro febbraio);

\*sulla base dell'attività istruttoria dell'UO Controllo Direzionale, il Comitato Budget valida le proposte delle schede di budget sulla base di criteri di congruità rispetto al documento annuale "Linee Guida di Budget";

\* le proposte di schede budget personalizzate per UO vengono inviate a ciascun CdR dall'UO Controllo Direzionale, a cui segue il momento della negoziazione ufficiale delle schede budget con sottoscrizione delle stesse da parte della Direzione Strategica, Direttore di Dipartimento e Responsabili del CdR. Entro un mese dalla negoziazione ufficiale, ciascun responsabile di CdR dovrà divulgare gli obiettivi negoziati sulla scheda budget formalizzando l'incontro con un verbale e assegnare eventuali obiettivi individuali. Nel corso dell'esercizio possono essere apportate modifiche e/o integrazioni alla scheda budget a seguito del recepimento di eventuali disposizioni regionali (come ad esempio, nel caso dell'assegnazione degli obiettivi dei Direttori Generali) o di ATS pervenute dopo l'avvio del processo di budget. In particolare, gli obiettivi economici possono essere modificati, in coerenza con le eventuali revisioni del BPE in corso dell'esercizio.

\* il NVP verifica la coerenza tra il documento annuale "Linee Guida di Budget" e la correttezza metodologica degli obiettivi, degli indicatori e dei target previsti nelle schede di budget, oltre che dei criteri di valutazione adottati;

- **Fase 3 (orientativamente a partire da aprile/maggio):** avvio del monitoraggio infrannuale delle schede budget negoziate (tipicamente monitoraggio trimestrale, fatto salvo il collegamento con i tempi e le esigenze di rendicontazione delle certificazioni trimestrali e dell'asestamento),

- **Fase 4 (orientativamente entro ottobre):**

\*chiusura del monitoraggio intermedio semestrale e di eventuali proposte di rivalutazione/rinegoziazione degli obiettivi contenuti nelle schede budget che si rendono necessari alla luce di cambiamenti istituzionali/organizzativi/gestionali e/o di fattori intercorsi successivamente alla firma, che impediscono il raggiungimento di alcuni obiettivi;

\* presentazione degli andamenti e dei monitoraggi infrannuali degli obiettivi di budget al NVP;

- **Fase 5 (orientativamente entro marzo/aprile dell'anno successivo):** raccolta dei dati e delle rendicontazioni da parte delle UUOO individuate come UUOO certificatrici per specifici obiettivi per la definizione del grado di raggiungimento degli obiettivi per CdR da presentare al NVP (prima fase di valutazione), da inoltrare conseguentemente ai Direttori di Dipartimento/Responsabili di CdR per la raccolta di eventuali controdeduzioni che devono essere validate con parere motivato da parte del Direttore di Dipartimento;

- **Fase 6 (orientativamente entro maggio dell'anno successivo):** analisi delle controdeduzioni da parte del Comitato Budget e della Direzione Strategica, sulla base della documentazione istruttoria fornita dall'UO Controllo Direzionale e valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi della scheda budget (seconda fase della valutazione), previa

- validazione della correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione dei risultati da parte del NVP.

- **Fase 7 (orientativamente entro giugno dell'anno successivo):** assunta la valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi di singolo CdR, si può procedere alla valutazione della performance individuale sulla base della scheda di valutazione individuale, per la conseguente retribuzione di risultato.

## **ART.5 NEGOZIAZIONE DEL BUDGET**

Il processo di budget si configura come un processo negoziale che prevede il confronto dialettico dei soggetti coinvolti e prende avvio dalla definizione delle Linee Guida di Budget da parte della Direzione Strategica sulla base sia degli indirizzi nazionali e regionali vigenti che di progettualità strategiche aziendali.

La negoziazione ha lo scopo di raggiungere un accordo condiviso sul budget e sugli obiettivi assegnati; a tal fine, la sottoscrizione delle schede deve avvenire al termine della riunione di negoziazione. La negoziazione ufficiale delle schede budget deve prevedere la sottoscrizione delle stesse da parte della Direzione Strategica, Direttore di Dipartimento e Responsabili del CdR.

Agli incontri di negoziazione partecipano i Direttori di Dipartimento (laddove previsti), i membri del Comitato Budget, i Direttori/Responsabili di CdR, i RAD e i coordinatori infermieristici o tecnici dei Dipartimenti di volta in volta coinvolti nella negoziazione.

Qualora non venga raggiunto un accordo in sede di negoziazione, il Comitato di Budget può formulare insieme al Direttore di Dipartimento, una sola volta, una nuova proposta che il Direttore/Responsabile di CdR deve sottoscrivere entro i 15 giorni successivi o rifiutare motivatamente in forma scritta. Anche in questo caso si prevede la sottoscrizione della scheda da parte del Direttore di Dipartimento.

Qualora l'accordo non venga raggiunto, la scheda budget e gli obiettivi vengono assegnati sulla base dell'ultima proposta del Comitato di Budget e del Direttore di Dipartimento, ma il Direttore/Responsabile può chiedere che il suo dissenso, motivato ed elaborato in forma scritta, sia sottoposto al NVP come ultima istanza, terza rispetto alle parti, che potrà tenere conto delle osservazioni in sede di valutazione finale.

## **ART. 6 ATTIVITA' DI MONITORAGGIO DEL BUDGET**

L'UO Controllo Direzionale con il supporto delle UUOO certificatrici e del Comitato di Budget coordina il processo di monitoraggio del budget.

Sono previste delle attività infrannuali di monitoraggio degli obiettivi di budget (tipicamente trimestrali) con cui viene formalizzato lo stato avanzamento degli obiettivi di budget attraverso momenti di confronto tra il Comitato Budget e i Direttori di Dipartimento e i Responsabili dei CdR. Particolare attenzione riveste l'incontro di monitoraggio del primo semestre di attività in quanto l'UO Controllo Direzionale provvede ad effettuare una valutazione dell'andamento degli obiettivi di budget per singolo CdR e, laddove possibile, una proiezione annua dei risultati.

Tutti i dati quantitativi, ovvero derivanti da flussi informativi sistematizzati, devono essere monitorati e pubblicati periodicamente per tutti i CdR responsabili. A tal fine viene utilizzato apposito strumento software con cui vengono aggiornati i report per i CdR, Dipartimenti e per la Direzione Strategica.

L'UO Controllo Direzionale supporta i Responsabili dei CdR e le UUOO certificatrici nella lettura e comprensione dei dati riportati nella reportistica fornendo eventuali ed ulteriori elementi di analisi. Relativamente agli altri obiettivi di processo, la periodicità di monitoraggio è legata al tipo di obiettivo individuato e al relativo indicatore.

## **ART.7 RINEGOZIAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Sulla base dell'attività di monitoraggio infrannuale di cui all'art.6, sono previsti dei momenti di rinegoziazione degli obiettivi di budget all'interno dei quali potranno essere proposte modifiche alle schede budget a seguito di criticità emerse o integrazioni determinate dal recepimento di eventuali disposizioni regionali o di ATS pervenute dopo l'avvio del processo di budget (orientativamente

entro settembre collegato ai momenti di Assestamento del Bilancio Regionale o all'assegnazione degli obiettivi dei Direttori Generali). Inoltre, nell'ambito di questa fase l'eventuale obiettivo che risulta impossibile da raggiungere da parte del CdR può essere sostituito da un nuovo obiettivo oppure può essere annullato; in questa seconda ipotesi i pesi degli obiettivi rimasti dovranno essere ritirati. Tali revisioni dovranno essere formalmente documentate.

I Direttori/Responsabili di CdR possono chiedere la revisione del budget e/o degli obiettivi con richiesta motivata in forma scritta, previa validazione da parte del il Direttore di Dipartimento. Il Comitato di Budget può accogliere o respingere le proposte o convocare una nuova fase di negoziazione da svolgersi entro il mese di Ottobre. Richieste di modifiche di budget ed obiettivi effettuate dopo il 31 ottobre saranno tenute in considerazione solo qualora siano corroborate da solide ragioni oggettive emerse successivamente a tale data e previo parere favorevole del NVP. Le variazioni accettate verranno comunicate tramite mail al Responsabile del CDR.

## **ART.8 MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

La valutazione finale delle schede di budget e la relativa misurazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata per CdR. Questa è un'attività di competenza dell'UO Controllo Direzionale, con la collaborazione delle UUOO certificatrici (incluse i Responsabili di CdR): coerentemente con la disponibilità dei dati necessari, l'UO Controllo Direzionale effettua la precompilazione delle schede a partire dai dati elaborati nel Datawarehouse e, laddove non disponibile un dato oggettivo, a partire dalle autocertificazioni dei Responsabili di CdR e delle UUOO certificatrici individuate nelle schede budget come responsabili della rendicontazione su singoli obiettivi. La valutazione di ogni obiettivo viene calcolata attraverso il rapporto tra il peso assegnato all'obiettivo e il grado di raggiungimento dello stesso rendicontato dalla struttura di competenza. Tali valori verranno sommati ed il punteggio totale della scheda di valutazione rappresenta la performance organizzativa del CdR.

Sulla base delle predette schede pre-compilate, viene effettuata la valutazione degli obiettivi, le cui risultanze provvisorie vengono inoltrate ai Responsabili/Direttori di CdR per la raccolta di eventuali osservazioni (ovvero le controdeduzioni) che devono essere inviate in forma scritta entro il termine tassativo stabilito, previa validazione motivata da parte del Direttore di Dipartimento. Le controdeduzioni verranno portate all'attenzione del Comitato di Budget, il quale, con il coinvolgimento della Direzione Strategica, potrà accettarle e quindi modificare in senso positivo la valutazione, oppure non accettarle, ritenendole non fondamentali per garantire il raggiungimento dell'obiettivo o, infine, inviarle al NVP unitamente alle schede di valutazione per la valutazione definitiva. Nell'ipotesi in cui vengano accettate le controdeduzioni presentate da parte dei CdR verrà inviata da parte dell'UO Controllo Direzionale una comunicazione in merito alla nuova percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Tutto il percorso di valutazione finale è poi oggetto di validazione da parte del NVP, che verifica la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione e supporta l'azienda nella soluzione di eventuali casi di disaccordo tra UUOO certificatrici ed UUOO valutate.

## **ART. 9 OBIETTIVI INDIVIDUALI E COLLEGAMENTO AL SISTEMA INCENTIVANTE**

Dopo la negoziazione delle schede budget, il Responsabile di CdR deve condividere la scheda budget con i professionisti della struttura che devono sottoscrivere il verbale di condivisione degli obiettivi di CDR.

L'azienda ha attivato un sistema di valutazione individuale mediante appositi strumenti che derivano dalle schede di budget e dagli accordi integrativi con le OOSS a cui si rimanda per la regolamentazione di dettaglio.

Ai sensi dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CC.CC.NN.LL.) vigenti, il sistema di budget, e, in particolare, la valutazione degli obiettivi assegnati alle diverse strutture, costituiscono lo



strumento per il riconoscimento della retribuzione di risultato e incentivazione. Le modalità di ripartizione vengono determinate sulla base di quanto previsto dagli accordi integrativi.

#### **ART. 10 NORMA DI RINVIO**

Il presente Regolamento si inserisce in forma sperimentale nel ciclo di budget dell'esercizio 2018 e per quanto possibile verrà applicato in fase di verifica e valutazione finale degli obiettivi 2018; verrà applicato completamente a partire dal ciclo di budget dell'anno 2019.