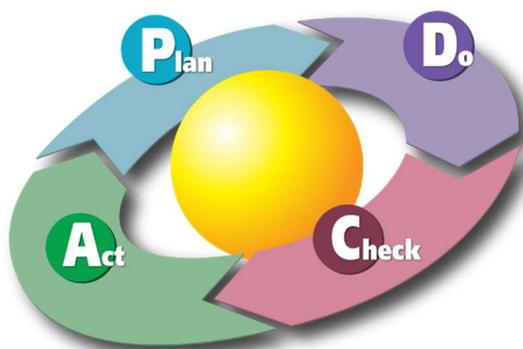


TITOLO	Regolamento per il Processo di Budget
Tipologia Documento	Regolamento
Dipartimento/Unità Operativa	Team PAC
Numero Codice	QD_ENT_20213_1855 (sostituisce IOAZ976P12004)
Area Specialistica	134 PAC (Percorsi Attuativi di Certificabilità)



Redatto da	Verificato da	Approvato con
Responsabile FF UOC Controllo di Gestione Coordinatore TEAM PAC Alessia Brioschi	Direttore Amministrativo Responsabile TEAM PAC Dott.ssa Roberta Labanca Responsabile SGQ Dott. Ezio Goggi	Deliberazione n. 340 del 20/05/2022

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	1 di 14

Storia delle modifiche al documento

Data	Numero revisione	Descrizione delle modifiche
23.02.2012	0	Prima stesura
17.05.2022	1	Revisione e aggiornamento del documento

Gruppo di lavoro

Nome	Ruolo	Struttura
Roberta Labanca	Direttore Amministrativo Responsabile	Direzione Strategica Team PAC
Alessia Brioschi	Coordinatore Responsabile FF	Team PAC Controllo di Gestione
Maria Rosa Finanzon	Dirigente	Controllo di Gestione

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	2 di 14

Indice

ART. 1 - Scopo.....	4
ART. 2 - Definizione di Processo di Budget.....	4
ART. 3 - Campo di applicazione e attori del Processo di Budget.....	4
ART. 4 - Fasi del Processo di Budget, responsabilità e tempistiche	6
ART. 5 - Scheda di Budget.....	7
ART. 6 - Il Processo di Budget e i momenti di confronto.....	8
6.1. Confronto e sottoscrizione schede di budget	8
6.2. Integrazioni e/o modifiche degli obiettivi, indicatori e target	9
6.3. Definizione del grado di raggiungimento finale degli obiettivi di budget	9
ART. 7 - Secondo livello di valutazione.....	10
ART. 8 - Modifiche del Regolamento.....	10
ART. 9 - Raccordo con le funzioni di controllo di secondo e terzo livello	10
ART. 10 - Monitoraggio della corretta applicazione del Regolamento	10
10.1 Indicatori di monitoraggio dell'applicazione del Regolamento.....	11
10.2 Controlli a campione dell'applicazione del Regolamento	11
ART. 11 - Sintesi.....	12
ART. 12 - Note finali.....	13
12.1 Informazione	13
12.2 Formazione.....	13
12.3 - Gestione della documentazione.....	14
12.4 Feedback aziendale	14

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	3 di 14

ART. 1 - Scopo

Il presente documento definisce il percorso di declinazione delle strategie aziendali, attraverso l'assegnazione di obiettivi di budget annuale, alle articolazioni in cui è organizzata l'Azienda Socio-Sanitaria Territoriale della Brianza (di seguito ASST), normandone le fasi di individuazione, definizione, assegnazione, monitoraggio, revisione, valutazione e rivalutazione degli esiti.

ART. 2 - Definizione di Processo di Budget

Il Processo di Budget è un percorso attraverso il quale la direzione orienta, misura e valuta la performance organizzativa e, assieme ad altri strumenti di valutazione, la performance individuale del personale dipendente dell'ASST.

L'ASST, per guidare la propria gestione, si dota di un sistema multilivello di condivisione delle strategie che permette di diffondere a tutto il personale dipendente, con modalità diverse, le linee di sviluppo pluriennali e gli obiettivi annuali individuati dalla Direzione Strategica, così da coordinare l'attività nella ricerca del miglioramento continuo nel rispondere ai bisogni di salute in un'ottica di sicurezza, qualità, efficienza, efficacia ed economicità e di valorizzazione del capitale umano.

Il Processo di Budget rappresenta lo strumento principale di tale sistema di diffusione:

- a livello aziendale il Processo di Budget permette la traduzione delle strategie pluriennali definite dalle linee di indirizzo nazionali e regionali, nonché quelle definite aziendalmente, sintetizzate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione triennale (in cui confluisce il Piano Performance) in obiettivi annuali e l'allocazione delle risorse disponibili, in un contesto caratterizzato da una domanda di prestazioni in crescita ed in evoluzione a fronte di un livello di risorse disponibili stabili o in riduzione;
- a livello di singola articolazione aziendale il Processo di Budget è un momento di esplicitazione degli obiettivi in coerenza con le strategie aziendali, e di responsabilizzazione sui livelli di attività qualitativi/quantitativi in coerenza con le risorse assegnate.

ART. 3 - Campo di applicazione e attori del Processo di Budget

Il presente regolamento si applica a tutte le articolazioni aziendali in cui è organizzata l'ASST, secondo il Piano Organizzativo vigente al momento dell'inizio del Processo di Budget. In particolare vengono individuati all'interno dell'organizzazione aziendale i seguenti attori coinvolti nel Processo di Budget:

- Direzione Strategica (supportata dal Collegio di Direzione);
- Comitato di Budget;
- Responsabili dei Centri di Responsabilità (CDR) e i Direttori di Dipartimento;
- Controllo di Gestione;

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	4 di 14

- Responsabili del Monitoraggio degli obiettivi;
- Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

Comitato di Budget: si tratta di un gruppo multidisciplinare individuato dalla Direzione Strategica, costituito da professionalità che partecipano attivamente, ciascuno per il proprio ruolo, al Processo di Budget. In genere può essere composto da uno o tutti i Direttori di Direzione Strategica, da alcuni dei responsabili delle strutture di Staff della Direzione con particolare conoscenza trasversale dell'organizzazione aziendale, tra cui la Direzione individua un Coordinatore. Il Comitato supporta la Direzione Strategica nella traduzione delle linee di indirizzo in azioni misurabili coerenti con i vincoli normativi, coi volumi di attività richiesti dalla Regione/ATS, con le risorse disponibili e le potenzialità erogative e di sviluppo.

Vista la complessità organizzativa dell'ASST, i componenti potrebbero eventualmente variare in funzione della Direzione cui afferiscono le strutture contrattanti il budget, benché si ritenga utile rimangano le stesse per tutta l'azienda, permettendo una visione più trasversale e una lettura unitaria delle linee strategiche.

Centro di Responsabilità (CDR): è il livello organizzativo delle articolazioni aziendali cui vengono assegnati gli obiettivi di budget; sono in genere individuabili in quanto hanno la gestione di risorse umane, produttive, economiche e/o tecnologiche definite.

Nello specifico vengono di norma individuati come Centri di Responsabilità in ASST:

- Dipartimenti, sia Gestionali che Funzionali;
- Strutture Complesse afferenti ai Dipartimenti;
- Strutture Semplici a valenza Dipartimentale afferenti ai Dipartimenti;
- Strutture di Staff delle Direzioni, siano esse Strutture Complesse o Semplici non afferenti a Strutture Complesse o Funzioni non afferenti a Strutture Semplici o Complesse;

le Strutture Semplici afferenti a Strutture Complesse non sono invece, di norma, considerate CDR autonomi e quindi assegnatarie di uno specifico budget.

In coerenza con l'evoluzione dell'organizzazione, che sta orientando sempre di più la gestione delle attività per processi trasversali a più UUOO/Dipartimenti/Direzioni, la Direzione Strategica potrà individuare, anche su proposta della UOC Controllo di Gestione, del Comitato di Budget o dei Direttori di Dipartimento, ulteriori CDR con modalità che derogano da quanto visto sopra.

Al fine di rendere coerente il processo di budget con eventuali modifiche dell'organizzazione aziendale, la lista dei CDR viene definita ad inizio del processo, ma potrebbe avere modifiche anche in corso d'anno.

Per ogni CDR possono essere individuati uno o più livelli di centri di costo / centri di ricavo che permettono la rilevazione delle attività e delle risorse con maggiore dettaglio rispetto al livello di contrattazione di budget.

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	5 di 14

Responsabile del CDR: è in generale coincidente con il Direttore/Responsabile di Dipartimento e di Struttura; data l'annualità degli obiettivi legati al Processo di Budget non sempre scindibili in obiettivi valutabili in periodi più ridotti, in caso di avvicendamento di più Direttori/Responsabili, la valutazione comunque viene effettuata sull'intera annualità. Qualora nel corso dell'anno risultasse assente per lungo periodo il Responsabile di Struttura (es. per cessazione in mancanza di una formale individuazione del facente funzioni di Responsabile), il Responsabile del CDR è individuato nel Direttore di Dipartimento (Gestionale) per le Strutture afferenti; per le Strutture di Staff delle Direzioni o per le articolazioni aziendali non afferenti a dipartimenti, in assenza del Responsabile può essere individuato un dirigente al quale delegare le funzioni di Responsabile di CDR, senza che questo implichi la nomina quale facente funzioni di Responsabile di Struttura. Per i CDR individuati in deroga, potrà essere previsto il diretto coinvolgimento nel processo di budget di una figura non dirigenziale afferente al processo trasversale oggetto di budget quale responsabile del CDR.

L'individuazione quale responsabile di CDR diverso da un Direttore/Responsabile di Dipartimento o di Struttura non implica la nomina o il riconoscimento quale facente funzioni di Responsabile di Struttura o di funzioni o altri istituti previsti dai CCNL.

Responsabili del Monitoraggio degli obiettivi: per ogni obiettivo assegnato viene individuata, in ASST, una direzione, una struttura/servizio/articolazione o una funzione che, disponendo dei dati e delle informazioni utili al monitoraggio, proceda al periodico monitoraggio dell'andamento, alla valutazione dei trend e delle eventuali criticità.

Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP): è l'organismo costituito da componenti esterni all'azienda, secondo i criteri previsto da normativa nazionale e regionale; ad esso sono affidati, all'interno del Processo di Budget, i seguenti compiti:

- Verifica dell'effettiva e corretta identificazione delle performance perseguite dall'ente di appartenenza, attraverso la definizione di obiettivi, indicatori e target, in coerenza con il sistema di programmazione regionale;
- Verifica del rispetto del principio del merito e il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della performance organizzativa e aziendale;
- Valutazione della la correttezza della misurazione del grado di raggiungimento delle performance.

ART. 4 - Fasi del Processo di Budget, responsabilità e tempistiche

Sono individuabili tre fasi nel Processo di Budget:

- Definizione degli obiettivi/indicatori/tempistiche e monitoraggio a inizio processo;
- Monitoraggio intermedio, valutazione azioni correttive ed eventuale rimodulazione obiettivi/target;
- Valutazione finale;

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	6 di 14

che sintetizzano l'intero ciclo annuale della performance prevedendo la definizione degli obiettivi, la misurazione ed il feedback, le eventuali azioni correttive, la valutazione finale. Per ogni fase devono essere previsti uno o più momenti di feedback alla Direzione Strategica ed al Collegio di Direzione.

ART. 5 - Scheda di Budget

La Scheda di budget traduce le linee strategiche in un insieme coerente di misure puntuali di performance, che possono riguardare attività erogative o di supporto ma devono trovare una loro coerenza nella finalizzazione alla costruzione di Valore Pubblico, tenendo conto di quali sono gli stakeholder del risultato, dei tempi pluriennali di raggiungimento e di una eventuale segmentazione in fasi, della baseline, del target e delle modalità di misurazione del raggiungimento (fonte dati e modalità di calcolo, frequenza di monitoraggio).

In base alle modalità di definizione dell'indicatore, gli obiettivi possono essere raggruppati in due gruppi:

- Obiettivi "qualitativi" di efficacia, di sviluppo dei servizi e dei processi, di qualità e sicurezza delle prestazioni, di outcome: vengono definiti gli obiettivi che traducono per ogni CDR le strategie aziendali legate allo sviluppo ed integrazione dei servizi, piuttosto che obiettivi discendenti dalle regole di sistema, dagli obiettivi aziendali di interesse regionale o agli obiettivi contrattuali concordati con ATS; in tale sezione della scheda dovranno trovare declinazione gli obiettivi di performance legati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, in coerenza con quanto definito nel piano aziendale. Sono individuati con indicatori di tipo quantitativo e/o qualitativo, traducendosi comunque in un indicatore oggettivamente misurabile;
- Obiettivi "economici" di efficienza: vengono definiti gli obiettivi espressi in termini quantitativi relativi alla produzione attesa sulla scorta delle assegnazioni regionali e successivi contratti ATS e ai consumi direttamente correlabili a tale produzione. Sono in generale misurati con indicatori di tipo numerico (livello di ricavo per singola attività e/o livello di costo per i fattori produttivi a gestione diretta del CDR); ad ogni voce di ricavo/costo viene assegnato un peso relativo rispetto al totale obiettivi economici; non sono di norma incluse negli obiettivi voci di poca rilevanza, dato che in tali casi anche ridotti scostamenti del valore dal target potrebbero portare a forti oscillazioni % dell'indicatore.

Ogni obiettivo deve contenere l'esplicita indicazione di:

- Formula di calcolo dell'indicatore (se numerico) o evidenze/risultati (se qualitativo);
- Modalità di rilevazione del raggiungimento / Target atteso;
- Responsabile del monitoraggio;
- Eventuale tempistica intermedia e finale di valutazione, se diversa dall'annualità.

Il valore dei singoli indicatori che compongono la scheda di budget è definito attraverso un peso percentuale; la somma dei pesi della scheda deve corrispondere a 100%. Nell'eventualità un indicatore

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	7 di 14

risultasse, in corso d'anno, non valutabile, per motivi non dipendenti dal Responsabile di CDR (quali ad esempio mancanza di dati da fonti non aziendali, mancanza di casistica rispetto ad uno specifico indicatore di monitoraggio), il Responsabile del Monitoraggio di tale obiettivo dovrà provvedere a certificare tale problematica; in sede di valutazione si provvederà a considerare non valutabile tale indicatore, riparametrando il peso dei restanti indicatori che costituiscono la scheda.

Considerata la difficoltà di procedere già ad inizio anno alla definizione di una scheda di budget completa (negli ultimi anni legata sia alla tempistica di emanazione delle linee di indirizzo regionali, nonché all'effetto sulla programmazione dell'evento pandemico, che ha visto più volte l'ASST farsi carico di repentini cambi di organizzazione, di sospensione o riprogrammazione di attività, re-indirizzamento di risorse umane o utilizzo di risorse economiche finalizzate a specifici obiettivi) è possibile definire ad inizio anno schede parziali (assegnando obiettivi per un peso totale inferiore quindi al 100% della scheda finale) relativamente a obiettivi economici (anche definiti su orizzonti temporali inferiori all'annualità) o a obiettivi qualitativi, da integrarsi/modificarsi in corso d'anno con obiettivi aggiuntivi, o evidenziando obiettivi rimodulati o sospesi.

Il formato della scheda di budget viene di anno in anno proposto dalla UOC Controllo di Gestione e assentito dalla Direzione Strategica. Il cronoprogramma delle diverse fasi viene definito dalla Direzione Strategica.

ART. 6 - Il Processo di Budget e i momenti di confronto

Il Processo di Budget prevede, in ognuna delle sue fasi, almeno un momento di confronto che risulta essere il momento fondamentale di ogni fase: in tale contesto, attraverso l'analisi dei dati e la condivisione delle conoscenze, vi è uno scambio tra Direzione Strategica, eventualmente mediata dal Comitato Tecnico di Budget/UOC Controllo di Gestione, ed il Responsabile di CDR.

Diventa utile la definizione di modalità chiare ed univoche in cui tali confronti devono avvenire.

6.1. Confronto e sottoscrizione schede di budget

Il confronto permette l'esplicitazione degli obiettivi aziendali e la definizione delle azioni di dettaglio che ogni Responsabile CDR ha la possibilità di mettere in atto per raggiungere l'obiettivo nel suo complesso; il confronto in tale momento deve permettere anticipare le eventuali criticità ed è quindi fondamentale il coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nel processo; il momento di confronto avverrà durante una riunione specifica e previo anticipo della bozza di scheda di budget a tutti i soggetti coinvolti, alla presenza di:

- Direzione Strategica, o parte di essa in funzione degli argomenti di diretta afferenza;
- Comitato di Budget o suo coordinatore;
- Responsabile di CDR;

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	8 di 14

auspicando, al fine di rendere maggiormente condiviso il percorso di formulazione e condivisione degli obiettivi, la partecipazione di:

- Direttore di Dipartimento, qualora il CDR sia una Struttura facente capo ad un Dipartimento;
- Eventuali Responsabili di Strutture Semplici, qualora il CDR fosse una Struttura Complessa cui afferiscono Strutture Semplici;
- Eventuali Posizioni Organizzative e/o Coordinatori afferenti al CDR.

6.2. Integrazioni e/o modifiche degli obiettivi, indicatori e target

Il confronto permette la valutazione delle eventuali criticità emerse in corso d'anno e delle possibili azioni correttive; il confronto in tale momento deve permettere la celere individuazione di soluzioni; il momento di confronto avverrà durante una riunione specifica che può essere richiesta dal Responsabile di CDR, dal Responsabile del Monitoraggio o dal Comitato di Budget, alla presenza di:

- Comitato i Budget o suo coordinatore;
- Responsabile di CDR ed eventualmente il Direttore di Dipartimento;
- Responsabile del Monitoraggio dell'obiettivo oggetto di valutazione.

Dal confronto potrà emergere una eventuale proposta di modifica che, prima di essere formalizzata attraverso la sottoscrizione di una nuova scheda di budget, dovrà essere ratificata dalla Direzione Strategica.

6.3. Definizione del grado di raggiungimento finale degli obiettivi di budget

Il confronto, da attivarsi almeno in tutti i casi in cui si rileva per un CDR un basso livello di raggiungimento degli obiettivi, permette la valutazione delle eventuali motivazioni legate agli obiettivi non conseguiti, in sede di valutazione finale; il confronto in tale momento deve favorire l'analisi organizzativa finalizzata a rimuovere le problematiche che hanno portato al non raggiungimento di un obiettivo; il momento di confronto avverrà durante una riunione specifica che può essere richiesta dal Responsabile di CDR, alla presenza di:

- Comitato di Budget o suo coordinatore;
- Responsabile di CDR ed eventualmente il Direttore di Dipartimento;
- Responsabile del Monitoraggio dell'obiettivo oggetto di valutazione.

Dal confronto potrà emergere una eventuale proposta di modifica del livello di raggiungimento che, prima di essere formalizzata al NVP, dovrà essere ratificata dal Direzione Strategica. Il Collegio di Direzione è individuato quale attore deputato ad eventuali approfondimenti di merito in tutti i casi in cui non si sia pervenuti a una valutazione condivisa dal Responsabile del CDR.

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	9 di 14

ART. 7 - Secondo livello di valutazione

Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni viene individuato come valutatore di seconda istanza in tutti i casi in cui, terminato l'iter previsto all'articolo precedente, non si sia addivenuti ad una valutazione condivisa con il Responsabile del CDR, per valutazioni della scheda che si attestino tra il 50% ed il 70% di risultati raggiunti.

ART. 8 - Modifiche del Regolamento

Il presente regolamento diventa attuativo con l'inizio del Processo di Budget per l'anno 2022; potrà essere oggetto di modifica, attraverso l'adozione di un atto deliberativo dell'Azienda, per poter essere adeguato ad eventuali modifiche normative e/o per essere allineato all'evoluzione organizzativa dell'azienda e ai contenuti degli accordi decentrati tra Azienda e Organizzazioni Sindacali.

ART. 9 - Raccordo con le funzioni di controllo di secondo e terzo livello

Al fine di assicurare uno stretto coordinamento tra i differenti strumenti di programmazione e controllo interno - pur nel rispetto delle specifiche finalità - il Responsabile della UOC Controllo di Gestione e il Comitato di Budget dovranno avere un canale di comunicazione preferenziale con la Funzione di Internal Audit, il Risk Manager aziendale e il Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) in una ottica di semplificazione e di efficacia dei processi di controllo.

Tale collaborazione si esercita attraverso la condivisione di informazioni e la cooperazione sia nella fase programmatoria che nella fase di analisi di eventuali criticità rilevate, di possibile interesse trasversale alle diverse tipologie di controllo.

Dalla attività di collaborazione tra i diversi attori coinvolti nei controlli di secondo e terzo livello possono emergere spunti utili alla implementazione di sistemi di monitoraggio e/o di obiettivi di miglioramento o di performance, in particolare in contesti trasversali. Risulta quindi auspicabile una attività sinergica delle diverse funzioni.

ART. 10 - Monitoraggio della corretta applicazione del Regolamento

Il monitoraggio del Processo di Budget descritto nel presente Regolamento, prevede delle attività di:

- Valutazione del processo attraverso il calcolo e il monitoraggio di un set di indicatori periodici;
- Verifica della correttezza dell'applicazione del Regolamento, attraverso dei controlli a campione.

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	10 di 14

10.1 Indicatori di monitoraggio dell'applicazione del Regolamento

Al fine di monitorare la corretta applicazione del processo, annualmente a cura della UOC Controllo di Gestione, vengono calcolati i seguenti indicatori, da trasmettere alla Direzione Strategica unitamente alla relazione di chiusura del Piano Annuale.

TIPOLOGIA INDICATORE	DEFINIZIONE INDICATORE	FORMULA DI CALCOLO INDICATORE	TARGET ATTESO
Indicatori di PROCESSO	Rispetto delle tempistiche stabilite annualmente dalla Direzione Strategica per le diverse fasi del Processo di Budget	SI / NO	Si nel 100% delle fasi
	N. incontri del Comitato di Budget	% N. INCONTRI EFFETTUATI PER OGNI FASE / N. FASI PROCESSO	> = 100%
	Partecipazione di ogni componente del Comitato di Budget agli incontri	% N. PRESENZE / N. INCONTRI EFFETTUATI	> = 75%
	Modifiche straordinarie	% N. CDR modificati in corso d'anno / N. CDR A INIZIO ANNO % N. OBIETTIVI modificati in corso d'anno / N. OBIETTIVI A INIZIO ANNO obiettivi qualitativi/quantitativi % N. OBIETTIVI rimodulati / N. OBIETTIVI A INIZIO ANNO obiettivi economici % N. OBIETTIVI non valutabili / N. OBIETTIVI A INIZIO ANNO	Target non definibili*
	Revisioni del Regolamento	N. REVISIONI	Minimo 1 ogni 3 anni
Indicatori di ESITO	Rispetto della programmazione delle attività stabilita per il riconoscimento della produttività secondo accordo decentrato	% N CDR con valutazione conclusa entro i tempi / N. CDR (al netto dei CDR con richiesta di valutazione di 2 livello)	100%
* indicatori che individuano complessità non previste (non sono da considerare "non conformità" di processo)			

10.2 Controlli a campione dell'applicazione del Regolamento

Primario attore dei controlli durante le attività del Processo di Budget è individuato nel Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, nelle modalità individuate dalla normativa, dalle linee guida regionali e dal presente regolamento.

Al fine di verificare la trasparenza del processo, può essere prevista nel triennio, su richiesta della Direzione Strategica, una o più verifiche a campione, effettuate da una articolazione aziendale che non abbia responsabilità diretta nella attuazione del Regolamento e che non sia oggetto della verifica a campione, individuata dalla Direzione Generale; la verifica sarà effettuata secondo modalità ed in collaborazione con il Responsabile Anticorruzione e Trasparenza.

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	11 di 14

I controlli potranno essere attivati in particolare qualora gli indicatori del monitoraggio previsti al punto 10.1 facciano emergere criticità particolari o anomalie di processo o di esito, previo confronto con il Responsabile del Controllo di Gestione sulle motivazioni alla base di trend anomali.

ART. 11 - Sintesi

Le attività connesse con il Processo di Budget e illustrate nel presente Regolamento sono sintetizzate nella tabella successiva:

ATTIVITA'	DIREZIONE STRATEGICA	COMITATO TECNICO DI BUDGET	CONTROLLO DI GESTIONE	RESPONSABILE CDR	RESPONSABILE DEL MONITORAGGIO	COLLEGIO DI DIREZIONE	NUCLEO VALUTAZIONE PERFORMANCE
FASE PROPEDEUTICA							
Individuazione della composizione del Comitato Budget	A		R	I		I	
Individuazione della lista dei CDR	A	C	R	I		I	
Verifica aggiornamento del Regolamento di Budget ed eventuali proposte di modifica	A	R		A		A	A
FASE DI DEFINIZIONE DI OBIETTIVI							
Individuazione degli obiettivi, indicatori e target da proporre ai CDR, del peso da assegnare agli obiettivi, individuazione dei soggetti responsabili del monitoraggio	A	R			A		
Predisposizione e distribuzione della proposta di scheda di budget		I	R	I			
Predisposizione degli strumenti di distribuzione dei monitoraggi		I		I	R		
Confronto e sottoscrizione schede definitive di budget	R	R		R	I		
MONITORAGGIO INTERMEDIO E AZIONI CORRETTIVE							
Elaborazione e distribuzione report di monitoraggio		I	I	I	R		
Valutazione intermedia degli indicatori	I	I	I	R	R	I	
Analisi degli scostamenti Definizione delle azioni correttive	A	R	I	R	A	I	
Integrazioni e/o modifiche assentite dalla Direzione Strategica	A	A	R	R	I	I	
VALUTAZIONE FINALE							
Elaborazione e distribuzione report finale		I	I	I	R		
Data emissione	Titolo Documento			Data revisione	Numero Revisione	Pagina	
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget			17/05/2022	1	12 di 14	

Definizione del grado di raggiungimento degli obiettivi della scheda di budget		R	I	I	I		
Sintesi ipotesi livello di raggiungimento obiettivi		I	R	I	I		
Presentazione di eventuali controdeduzioni relative alla valutazione finale del grado di raggiungimento		I	I	R	I		
Definizione del grado di raggiungimento definitivo degli obiettivi della scheda di budget	I	R	I	R	I	R	I
Certificazione del grado di raggiungimento finale degli obiettivi	I	A	I	A	I	I	R
Valutazione di secondo livello	I	I	I	R	I	I	R
<small> R = Responsible – soggetto che esegue l'attività A = Accountable – soggetto che è responsabile per il successo o fallimento del processo e che approva i cambiamenti C = Consulted – soggetto che può fornire informazioni per completare il lavoro, possiede le conoscenze, le capacità e l'esperienza necessarie per completare il lavoro richiesto I = Informed – soggetto che deve essere tenuto al corrente di qualsiasi decisione o azione relativa al processo perché il lavoro dipende dall'attività e potrebbe essere influenzato dai cambiamenti </small>							

ART. 12 - Note finali

12.1 Informazione

Tutti gli operatori interessati direttamente o indirettamente al presente regolamento, devono avere la possibilità di prendere visione del contenuto del documento, per il quale si prevede, previa adozione di atto deliberativo:

- Pubblicazione nella sezione “Amministrazione Trasparente – Performance - Sistema di misurazione e valutazione della Performance” del sito aziendale;
- Pubblicazione nella intranet aziendale nella sezione della documentazione del SGQ.

Gli esiti del Processo di Budget dal quale, secondo gli accordi decentrati aziendali, discende la distribuzione della produttività al personale dipendente ove prevista, trovano evidenze negli specifici atti formali.

12.2 Formazione

Per gli attori prioritariamente coinvolti nel Processo di Budget (in particolare personale del Controllo di Gestione, Responsabili di CDR, Responsabili del Monitoraggio e Componenti del Comitato di Budget) deve essere prevista della formazione volta a:

- Conoscere e comprendere le fasi del Processo di Budget (in particolare per i Responsabili di nuova nomina);
- Conoscere e comprendere particolari obiettivi, processi e indicatori, al fine di garantire la partecipazione efficace ai processi decisionali ed erogativi;

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	13 di 14

per tali finalità, la UOC Controllo di Gestione deve farsi parte attiva nel proporre attività formative strutturate in fase di definizione del Piano formativo aziendale da supportare con momenti di confronto informativo meno strutturato.

12.3 - Gestione della documentazione

Per ogni fase del Processo di Budget viene creato un fascicolo che raccoglie la documentazione utilizzata, la sintesi degli incontri, gli atti, i documenti acquisiti, le informazioni raccolte e le risultanze finali.

La documentazione, ove possibile, è creata in formato digitale e non cartaceo.

Sono altresì documenti da gestire in fascicoli annuali: le schede di budget sottoscritte, le relazioni dei Responsabili del Monitoraggio, gli eventuali pareri della Direzione Strategica, i verbali del NVP.

L'archiviazione della documentazione e della modulistica utilizzata durante il Processo di Budget è affidata al Responsabile della UOC Controllo di Gestione; lo smaltimento della documentazione avviene secondo quanto previsto dal Titolare e Massimario del Sistema Sanitario e Sociosanitario di Regione Lombardia in vigore.

12.4 Feedback aziendale

Al fine di rilevare possibili azioni di miglioramento del processo, durante tutto il Processo di Budget devono essere attivati momenti (formali o informali) di rilevazione della "soddisfazione dell'utente finale", ovvero di tutti gli attori maggiormente coinvolti nel processo. La UOC Controllo di Gestione deve farsi parte attiva nel veicolare tali segnalazioni alla Direzione Strategica, al Comitato di Budget ed al Nucleo di Valutazione, al fine di individuare ed eventualmente implementare azioni migliorative e modifiche del regolamento, se necessarie.

Tutti gli operatori interessati direttamente o indirettamente al presente regolamento, possono inviare richieste di chiarimento, suggerimenti e osservazioni utilizzando il servizio di posta elettronica aziendale, al seguente indirizzo:

ufficio.controllogestione@asst-brianza.it

Data emissione	Titolo Documento	Data revisione	Numero Revisione	Pagina
23/03/2012	Regolamento per il processo di budget	17/05/2022	1	14 di 14