

Cl.: 1.1.02

DELIBERAZIONE n. 712

del 24/12/2025

OGGETTO: ADOZIONE DEL REGOLAMENTO DI BUDGET DELLA AGENZIA DI TUTELA
DELLA SALUTE DELLA VAL PADANA

Responsabile del procedimento: Simone Azzini

IL DIRETTORE GENERALE

Premesso che:

- la L.R. n. 23 dell'11/08/2015 recante "Evoluzione del Sistema Socio Sanitario Lombardo" ha disposto la costituzione delle nuove Agenzie in luogo delle ex ASL;
- con DGR n. X/4470 del 10/12/2015 è stata costituita l'Agenzia di Tutela della Salute (ATS) della Val Padana con effetto dall'01/01/2016, in attuazione della L.R. n. 23/2015;
- con Decreto del Direttore Generale n. 466 del 25/10/2024 si è preso atto della D.G.R. n. XII/3229 del 21/10/2024 di approvazione da parte di Regione Lombardia dell'aggiornamento del Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (POAS) 2022-2024;

Vista la deliberazione ATS n. 708 del 24/12/2025 con la quale questa Agenzia ha provveduto ad adottare il Regolamento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rinvia espressamente ad uno specifico regolamento la declinazione della gestione del processo di budget;

Precisato che il Regolamento di Budget rappresenta lo strumento di programmazione e controllo di breve periodo che assegna gli obiettivi alle strutture aziendali (Centri Negoziatori) in una logica di unitarietà di gestione dell'Agenzia e si integra con gli altri strumenti che consentono la corretta funzionalità del Ciclo di Gestione delle Performance dell'ATS della Val Padana;

Valutata pertanto la necessità di rappresentare in forma organica le fasi e le attività correlate alla gestione del processo di budget individuando specificatamente modalità operative, tempistiche e responsabilità attraverso il Regolamento allegato al presente provvedimento, redatto secondo i principi di cui al D.Lgs. n. 150/2009;

Ritenuto di approvare con apposito provvedimento il Regolamento di Budget dell'Agenzia, allegato parte integrante e sostanziale del presente provvedimento, in coerenza con la realtà organizzativa e funzionale aziendale, così come delineata dal POAS;

Dato atto che il presente provvedimento non comporta oneri;

Acquisita, tramite siglatura dell'atto, la dichiarazione di legittimità della presente deliberazione, da parte del Direttore della S.C. Sistema dei Controlli Interni e del Responsabile della S.S. Controllo di Gestione proponente il presente provvedimento;

Acquisiti i pareri favorevoli del Direttore Amministrativo, Sanitario e Sociosanitario, ai sensi del D.Lgs. 502/1992 e s.m.i. e della LR 33/2009 e s.m.i.;

D E L I B E R A

Per le motivazioni di cui in premessa che qui si intendono integralmente trascritte:

1. di approvare il Regolamento di Budget dell'ATS della Val Padana, allegato parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
2. di demandare alla SC Sistema dei Controlli Interni gli adempimenti conseguenti all'adozione del presente provvedimento;
3. di pubblicare il presente Regolamento sul sito web dell'Agenzia, nelle dedicate sottosezioni della sezione "Amministrazione Trasparente" in conformità a quanto previsto dal D.Lgs. 33/02013 e s.m.i. e successive delibere ANAC attuative;
4. di disporre, a cura della SC Affari Generali e Legali, la pubblicazione del presente provvedimento, immediatamente esecutivo, all'Albo on-line ai sensi dell'art. 32 della L. n. 69/2009 e nel rispetto del Regolamento UE 679/2016.

Il Direttore Generale
Firmato digitalmente
Stefano Manfredi

Il Direttore Amministrativo
Firmato digitalmente
Gianluca Bracchi

Il Direttore Sanitario
Firmato digitalmente
Piero Superbi

Il Direttore Sociosanitario
Firmato digitalmente
Ilaria Marzi



REGOLAMENTO DI BUDGET DELL'ATS DELLA VAL PADANA



Indice

1	FINALITÀ E AMBITO DI APPLICAZIONE	3
2	ACRONIMI E DEFINIZIONI	3
3	DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	3
3.1	Oggetto del budget	3
3.2	I centri negozianti, la negoziazione e i livelli di contrattazione	4
3.3	Le schede di budget e la loro validazione	4
3.4	La tempistica del processo di budget e la definizione del calendario di budget	5
3.5	Gli strumenti tecnici	5
4	MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI	5
4.1	Tempistica di rendicontazione	5
4.2	Il monitoraggio infrannuale.....	6
4.3	La rinegoziazione degli obiettivi.....	6
5	LA VALUTAZIONE	7
5.1	La misurazione del raggiungimento degli obiettivi (Performance Organizzativa)	7
5.2	Il collegamento con il sistema incentivante	7
6	VALIDITÀ, PUBBLICAZIONE E AGGIORNAMENTO	7



1 FINALITÀ E AMBITO DI APPLICAZIONE

L'ATS della Val Padana, ai fini della responsabilizzazione di ciascuna articolazione aziendale al raggiungimento degli obiettivi annuali, adotta il presente regolamento nel quale sono contenuti i principi del percorso di programmazione definito "Processo di Budget".

Il budget è uno strumento previsto, oltre che dalla normativa sanitaria (D.Lgs n. 502/1992 e s.i.m., D.Lgs n. 29/1993), dalle Linee Guida Regionali sul controllo di gestione nelle aziende sanitarie (rif. LL.GG. DG Welfare 2023), e rappresenta lo strumento di programmazione e controllo di breve periodo che assegna gli obiettivi alle strutture aziendali (Centri Negoziatori) in una logica di unitarietà di gestione dell'Agenzia.

Il processo di budget si inserisce all'interno del Ciclo di Gestione delle Performance in ottemperanza alle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 150/2009 ed è correlato al Regolamento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ATS della Val Padana.

2 ACRONIMI E DEFINIZIONI

- POAS: Piano di Organizzazione Aziendale
- SC: Struttura Complessa
- SSD: Struttura Semplice a valenza Dipartimentale
- SS: Struttura Semplice
- CDR: Centro di Responsabilità
- COGE: Contabilità Generale
- COAN: Contabilità Analitica
- DWH: Datawarehouse
- OIV: Organismo Indipendente di Valutazione
- NVP: Nucleo di Valutazione delle Prestazioni
- PIAO: Piano Integrato di Attività e Organizzazione
- RPCT: Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza

3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

3.1 Oggetto del budget

Per l'ATS della Val Padana sono oggetto di budget, da assegnare ai Centri Negoziatori (CDR):

- **Obiettivi regionali del Direttore Generale:** obiettivi assegnati annualmente da Regione Lombardia al Direttore Generale mediante Decreto regionale di determinazione degli indicatori di dettaglio che vengono attribuiti ai Centri di Responsabilità –CDR- secondo modalità top down;
- **Obiettivi regionali Regole di Sistema:** obiettivi contenuti nelle Regole di Sistema che Regione Lombardia emana ogni anno;
- **Obiettivi aziendali:** obiettivi principalmente di natura qualitativa o organizzativa che vengono condivisi con i Responsabili di Dipartimento e/o di Ufficio di Staff sulla base delle indicazioni della Direzione Strategica in coerenza con le strategie per il perseguimento del valore pubblico. Le misure di prevenzione e contrasto della corruzione e gli obblighi di pubblicazione previsti nella sezione "Anticorruzione e Trasparenza" del P.I.A.O sono tradotte in obiettivi aziendali.



3.2 I centri negoziatori, la negoziazione e i livelli di contrattazione

L'ATS della Val Padana è suddivisa in Centri Negoziatori (centri di responsabilità) che, nel loro insieme, rappresentano tutti gli assetti previsti dal Piano di Organizzazione Aziendale (POAS). Il Piano dei centri negoziatori potrà essere integrato/variato per esigenze operative.

L'ATS Val Padana adotta il criterio del duplice livello di contrattazione di budget, stante la propria connotazione organizzativa basata sul modello dipartimentale. I livelli di contrattazione sono quindi:

1. Dipartimenti e Uffici in Staff;
2. Strutture Complesse e Strutture Semplici Dipartimentali.

1° livello di contrattazione - Contrattazione Dipartimenti e Uffici in Staff

Incontro tra la Direzione Strategica, la SC Sistema dei Controlli Interni e il Dipartimento/Uffici in Staff.

In questa fase vengono definite le linee di indirizzo e gli obiettivi per l'intero Dipartimento/Uffici in Staff e si sottoscrive la Scheda Budget;

2° livello di contrattazione - Contrattazione di Struttura Complessa o Struttura Semplice dipartimentale

Incontro tra il Direttore di Dipartimento, la SC Sistema dei Controlli e il Direttore della Struttura Complessa o Struttura Semplice Dipartimentale, afferenti al Dipartimento oggetto della contrattazione. In questa sede, si approfondiscono in modo puntuale le linee di indirizzo nonché gli obiettivi annuali da attribuire a ciascuna struttura e si sottoscrive la Scheda Budget.

Stanti i due livelli di contrattazione sopra descritti, resta ferma l'importanza di una condivisione ampia e partecipata degli obiettivi, dalla fase di individuazione degli stessi (anche in una logica *bottom-up*), sino alla assegnazione (*top-down*) al fine di assicurare una maggiore compliance da parte di tutti i soggetti coinvolti.

3.3 Le schede di budget e la loro validazione

La scheda Budget rappresenta il documento operativo che, per ciascuna Struttura, definisce:

- gli obiettivi da perseguire
- gli indicatori di risultato
- il target (valore dell'indicatore) da raggiungere nell'anno di riferimento
- il peso attribuito a ciascun obiettivo

Peso degli obiettivi

Ad ogni obiettivo viene assegnato un peso (sia per il Comparto che per la Dirigenza) e il totale del peso degli obiettivi deve risultare pari a 100.

Salvo diversa indicazione, nel caso in cui il singolo obiettivo sia suddiviso in più azioni– con i relativi indicatori di misurazione – ai fini della valutazione, il peso complessivo assegnato all'obiettivo sarà diviso in parti uguali sugli stessi indicatori.

Fanno eccezione gli obiettivi della Sezione "Anticorruzione e Trasparenza" del PIAO ed eventuali ulteriori obiettivi definiti dalla Direzione, ai quali non viene attribuito alcun peso, ma il cui mancato raggiungimento comporta una decurtazione dal punteggio complessivo conseguito dal CDR.

Formalizzazione e validazione

L'accettazione formale del budget negoziato avviene mediante l'apposizione delle firme sulle Schede Budget, formalizzando gli obiettivi concordati durante la negoziazione che diventano immediatamente operativi.

La formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi oltre che con la sottoscrizione delle Schede Budget, in sede di



negoziazione, avviene con l'invio di un'apposita nota dalla SC Sistema dei Controlli Interni.

Nell'ambito della negoziazione viene annualmente determinata la dotazione di risorse umane, fermi restando i vincoli vigenti sulla dotazione organica complessiva e la dotazione di risorse economiche, all'interno del Bilancio aziendale.

Assegnazione

Una volta conclusa la fase di sottoscrizione delle Schede Budget, tutti gli obiettivi vengono caricati sull'apposito Portale aziendale a cura della SS Controllo di Gestione.

Compete a ciascun CDR provvedere all'assegnazione a cascata alle Strutture afferenti allo stesso e conseguentemente ai singoli collaboratori, con relativa accettazione, nel rispetto delle modalità indicate nel regolamento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

In questa fase, assume particolare rilevanza la condivisione degli obiettivi da parte di ciascun Dirigente Responsabile – anche attraverso appositi momenti di confronto - con i propri collaboratori conservandone, ove possibile, opportuna evidenza.

3.4 La tempistica del processo di budget e la definizione del calendario di budget

Il Processo di Budget vede la sua realizzazione in un arco temporale che prende vita dalla definizione delle direttive esposte dalla Direzione Strategica ai componenti del Collegio di Direzione, di norma nei primi mesi dell'anno e termina con la sottoscrizione delle Schede Budget, di norma, entro il primo semestre dell'anno.

E' fatta salva la possibilità di integrare le Schede Budget a fronte di specifici indirizzi regionali che dovessero pervenire nel corso dell'anno; in questo caso, si ripercorre l'iter a partire dal § 3.2.

Il calendario di budget viene definito dalla Direzione Strategica, con il supporto della SC Sistema dei Controlli Interni.

3.5 Gli strumenti tecnici

Il Percorso di Budget si avvale per la sua realizzazione operativa del sistema informativo e dei suoi sottoinsiemi costituiti in particolare da: Datawarehouse (DWH), Contabilità Generale (COGE), Contabilità Analitica (COAN), gestione del personale e altri flussi informativi interni.

L'ATS della Val Padana si avvale inoltre di un Portale per l'assegnazione, il monitoraggio, la rendicontazione e la valutazione degli obiettivi.

4 MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI

4.1 Tempistica di rendicontazione

Di norma, fatta salva ogni diversa determinazione regionale o diverse disposizioni organizzative interne, la tempistica di rendicontazione ai fini del monitoraggio è la seguente:

Rendicontazione	Periodo di riferimento	Scadenza
Infrannuale	Risultati al 30 giugno	Entro fine luglio
Infrannuale	Risultati al 30 settembre	Entro fine ottobre
Finale	Risultati al 31 dicembre	Entro metà febbraio



Le rendicontazioni devono essere effettuate tramite l'apposito Portale aziendale ed accompagnate da evidenze, ove presenti (provvedimenti, note, report, tabelle, ecc.), ed essere formulate in termini complessivi per tutto il periodo di riferimento. Per ogni singolo indicatore dovrà essere indicato il grado di raggiungimento alla data del monitoraggio.

L'avvio del processo di rendicontazione viene effettuato tramite apposita comunicazione da parte della SC Sistema dei Controlli Interni/SS Controllo di Gestione.

4.2 Il monitoraggio infrannuale

Durante l'anno avviene la fase di monitoraggio infrannuale che consiste nella verifica dello stato d'avanzamento degli obiettivi, oggetto di Budget, attraverso il monitoraggio dell'andamento degli indicatori a confronto con i valori attesi, evidenziando eventuali scostamenti.

L'analisi degli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati attesi, ancorché parziale, è svolta al fine di evidenziare le possibili cause/criticità che hanno determinato eventuali disallineamenti, individuando eventualmente azioni correttive utili al raggiungimento degli obiettivi stessi a fine anno o evidenziando la necessità di rinegoziare l'obiettivo stesso, nelle modalità specificate nel paragrafo 4.3.

Il monitoraggio viene effettuato periodicamente dalla SC Sistema Controlli Interni per il tramite della SS Controllo di Gestione mediante l'analisi dello stato d'avanzamento dell'obiettivo e gli esiti vengono discussi con il Direttore delle Strutture interessate e con la Direzione Strategica.

Gli obiettivi, inseriti nella sezione "Anticorruzione e Trasparenza" del PIAO, relativi a tutte le misure di prevenzione della corruzione ed in particolare quelli relativi all'assolvimento del debito informativo verso il RPCT e la pubblicazione dei dati su "Amministrazione Trasparente" ai sensi del D.Lgs. 33/2013 sono di responsabilità diretta dei Referenti per la prevenzione della corruzione, così come individuati nel Piano e verranno monitorati dal RPCT aziendale.

In merito allo stato di avanzamento degli obiettivi viene fornita periodica comunicazione al NVP dell'Agenzia.

4.3 La rinegoziazione degli obiettivi

Nell'ipotesi in cui, durante l'anno, si dovessero verificare cause esterne e/o eventi non governabili dai singoli CDR che potrebbero causare una differenza tra risultati effettivi ed attesi, si renderà necessario attivare una fase di revisione degli obiettivi.

La modifica degli obiettivi annuali può avvenire su proposta motivata del Responsabile dell'obiettivo stesso, che provvede a segnalare tempestivamente alla SC Sistema dei Controlli Interni il dettaglio delle criticità rilevate unitamente alla proposta di revisione degli obiettivi.

Le richieste pervenute vengono sottoposte, da parte della SC Sistema dei Controlli Interni, alla Direzione Strategica e al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, di norma entro e non oltre il secondo monitoraggio con i dati aggiornati al 30/09 (o comunque compatibilmente con le tempistiche regionali).

Nella richiesta dovranno essere messe in evidenza tutte le azioni che comunque sono state svolte, finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo.

In caso di accoglimento delle istanze presentate, si provvederà ad una revisione delle Schede Budget negoziate, modificando/integrando o eliminando l'obiettivo e/o gli indicatori, con eventuale aggiornamento delle pesature.

Gli obiettivi critici per i quali non sia pervenuta una richiesta di rinegoziazione, verranno valutati in base alla effettiva percentuale di raggiungimento rilevata al termine dell'anno.



5 LA VALUTAZIONE

5.1 La misurazione del raggiungimento degli obiettivi (Performance Organizzativa)

Alla fine di ciascun anno si avvia il processo di valutazione della Performance Organizzativa a livello di singolo CDR.

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dalla SS Controllo di Gestione, in prima istanza, per ogni CDR a partire dalla rendicontazione finale effettuata dai Responsabili degli stessi; nell'ambito dell'istruttoria è possibile richiedere ulteriore documentazione a supporto o integrazione della rendicontazione.

Il punteggio finale conseguito (Performance Organizzativa) sarà proporzionale alle % di raggiungimento dei singoli obiettivi, tenuto conto dei pesi assegnati a ciascun obiettivo.

La SC Sistema dei Controlli Interni e la SS Controllo di Gestione predispongono la valutazione consuntiva della Performance Organizzativa sulla base di tutto il repertorio istruttorio allestito, per opportuna rappresentazione alla Direzione Strategica.

Il percorso di valutazione finale è quindi oggetto di validazione, in seconda istanza, da parte del NVP, che verifica la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione e supporta l'Agenzia per quanto di competenza.

5.2 Il collegamento con il sistema incentivante

Alla valutazione finale della Performance Organizzativa è collegato il sistema premiante, nei termini e secondo le modalità specificate nel regolamento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e nei Contratti Collettivi Integrativi Aziendali, a cui si fa espresso rinvio.

Contribuisce a determinare la quota di incentivi da erogare ai dipendenti anche la valutazione della Performance Individuale (comportamenti), così come disciplinato dal regolamento sopra richiamato.

Gli esiti dell'istruttoria relativa alla Performance Organizzativa vengono inviati alla SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane ai fine dell'erogazione dell'incentivo.

Tutta la documentazione viene conservata agli atti dalla SS Controllo di Gestione.

6 VALIDITÀ, PUBBLICAZIONE E AGGIORNAMENTO

La disciplina contenuta nel presente regolamento si applica a decorrere dalla data della deliberazione di adozione e sino a nuove e diverse determinazioni formalmente assunte; dalla medesima data perde di efficacia ogni altra precedente regolamentazione definita dall'ATS della Val Padana.

Il regolamento viene pubblicato sul sito istituzionale dell'ATS della Val Padana, nella sezione Amministrazione Trasparente, ai sensi del D.Lgs. 33/2023 e ss.mm.ii.

Il regolamento potrà essere sottoposto a revisione periodica, a fronte di aggiornamenti della normativa vigente o di esigenze che dovessero sopraggiungere anche sulla base dei dati di esperienza conseguenti alla sua applicazione.