



REGOLAMENTO

PROGRAMMAZIONE PER OBIETTIVI

ID 2168

rev	data di verifica	Descrizione delle modifiche	FIRMA DI REDAZIONE	FIRMA DI VERIFICA
			NOMINATIVO (FUNZIONE)	NOMINATIVO (FUNZIONE)
0	14/04/2016	Prima emissione	CIVILLINI PAOLO VELARDO MARIA JOSE' (personale struttura)	CIVILLINI PAOLO (coordinatore della funzione)
1	12/09/2023	Adeguamento al POAS in vigore	ROBERTA ZANZI (responsabile SS Programmazione e controllo di gestione)	ROBERTA ZANZI (responsabile SS Programmazione e controllo di gestione)

Approvato con Decreto nr. del

DOCUMENTO DI PROPRIETA' DELLA ATS DELLA BRIANZA



Sommario

Premessa	3
Art. 1: Individuazione degli obiettivi.....	3
Art. 2: Il documento di budget	5
Art. 3: Il monitoraggio degli obiettivi	5
Art. 4: La modifica degli obiettivi	6
Art. 5: Le evidenze.....	7
Art. 6: Le verifiche sul campo.....	7
Art. 7: La verifica annuale	8
Art. 8: La valutazione finale.....	8

<p>Sistema Socio Sanitario</p>  <p>Regione Lombardia</p> <p>ATS Brianza</p>	<p>DIREZIONE GENERALE SS PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE VIALE ELVEZIA, 2 MONZA</p>
--	--

Premessa

Il presente regolamento definisce le fasi di massima, le regole ed i principi che disciplinano il processo di "programmazione per obiettivi" che è alla base del sistema incentivante dell'ATS della Brianza.

I destinatari del presente regolamento sono:

- la struttura preposta (ai sensi del Piano di Organizzazione Aziendale Strategico in vigore) alla gestione del processo di individuazione, monitoraggio e verifica dei risultati degli obiettivi strategici ed operativi aziendali che è la S.S. Programmazione e controllo di gestione;
- le strutture aziendali (Strutture);
- la Direzione Aziendale;
- il Nucleo di Valutazione (NdV).

Le stesse fasi di massima, regole e principi sono applicabili, ove possibile, anche agli "obiettivi" relativi alle risorse aggiuntive regionali e ad ogni altra tipologia di obiettivi che l'ATS dovesse attivare per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Le fasi della programmazione per obiettivi sono: individuazione, negoziazione, monitoraggio, rendicontazione, verifica annuale.

Art. 1: Individuazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono individuati a seguito di un percorso di condivisione che, per il tramite della S.S. programmazione e controllo di gestione, deve coinvolgere la Direzione Aziendale e le Strutture.

Gli obiettivi sono proposti dalle Strutture e consistono nella declinazione annuale, con contestuale attribuzione delle responsabilità di perseguimento e realizzazione, di tematiche derivanti da:

- obiettivi assegnati con provvedimento di Regione Lombardia ai Direttori Generali;
- obiettivi declinati sulla base degli indirizzi di programmazione definiti annualmente da Regione Lombardia per tutti gli enti del Servizio Sanitario Regionale;
- obiettivi ritenuti essenziali per un efficiente ed efficace funzionamento organizzativo aziendale;
- obiettivi derivanti dalla declinazione degli impegni operativi previsti dal Piano Integrato di Attività e di Organizzazione;
- obiettivi attribuiti dai Direttori di Dipartimento agli assetti di propria competenza gerarchica riguardanti attività ritenute significative a livello dipartimentale;
- obiettivi attribuiti dalla Direzione Strategica alle strutture aziendali diretti a responsabilizzarle su specifiche attività;

Gli obiettivi possono essere di tre tipologie:



- **esclusivi** – obiettivi che possono essere perseguiti efficacemente da parte di un'unica Struttura;
- **principali** – obiettivi che per poter essere perseguiti da una Struttura necessitano di un sostanziale e rilevante coinvolgimento di altre Strutture che si trovano rispetto alla Struttura principale in un rapporto di "causa ed effetto";
- **secondari** – obiettivi il cui raggiungimento è condizione necessaria per il raggiungimento di un obiettivo "principale". Tra le Strutture responsabili di questi obiettivi secondari alcune possono essere considerate come "corresponsabili".

L'insieme dell'obiettivo principale e di quelli secondari associati sono definiti come "obiettivo trasversale".

Elementi indispensabili per la proposta di ogni tipologia di obiettivi sono:

- la Struttura responsabile;
- la descrizione del risultato atteso;
- la data di avvio di realizzazione dell'obiettivo;
- il termine di realizzazione;
- l'indicatore di risultato;
- il target atteso;
- i collegamenti/associazioni con le tematiche sopra citate.

Il risultato atteso può essere espresso anche come l'accorpamento di più fasi processuali.

L'indicatore di risultato deve essere di tipo numerico ed espresso sempre sotto forma di indice¹ e/o percentuale². Nell'ipotesi che fosse necessario – al fine di monitorare anche le fasi processuali – individuare più indicatori di risultato, è possibile costruire un indicatore composto³, attribuendo alle singole parti dello stesso un peso specifico rapportato a 100 (cento).

La somma dei pesi attribuiti per ciascuna struttura deve essere pari a 100 punti.

La fase di individuazione degli obiettivi avviene, esclusivamente per il tramite dei Dipartimenti a cui afferiscono le Strutture ovvero tramite gli staff delle Direzioni.

Le proposte sono esaminate, approfondite e definite dalla S.S. Programmazione e controllo di gestione in un percorso di confronto con le Strutture.

La S.S. Programmazione e controllo di gestione trasmette le proposte di obiettivi alla Direzione e viene avviata la fase di negoziazione.

¹ Esempio di indice: protocollo = 1; attività formativa realizzata/da realizzare = 1

² Esempio di percentuale: applicazioni corrette/schede di verifica somministrate * 100 ≥ 90 %

³ Esempio di indicatore composto: [protocollo = 1 → p 20 + scheda per verifica applicazione = 1 → p 5 + attività formativa realizzata/da realizzare = 1 → p 10 + applicazioni corrette/schede di verifica somministrate * 100 ≥ 90 % → p 65] = 100 punti

<p>Sistema Socio Sanitario</p>  <p>Regione Lombardia</p> <p>ATS Brianza</p>	<p>DIREZIONE GENERALE SS PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE VIALE ELVEZIA, 2 MONZA</p>
--	--

Art. 2: Il documento di budget

Al termine del percorso di negoziazione, gli obiettivi individuati sono elencati nel “documento di budget”.

Il “documento di budget” è approvato con decreto e comunicato alle Strutture e al Nucleo di Valutazione.

Con il provvedimento di approvazione può essere dato mandato alla S.S. Programmazione e controllo di gestione la possibilità di apportare in corso d’anno, per particolari esigenze nel frattempo intervenute (quali ad esempio correzione di errori materiali, adeguamento a nuove situazioni di contesto) eventuali modifiche del documento stesso, senza procedere all’adozione di ulteriori provvedimenti, su richiesta dei soggetti individuati nell’Art.4. Eventuali, possibili, modifiche degli obiettivi di interesse regionale, saranno formalizzate con atto del Direttore Generale.

Le Strutture devono adottare idonei strumenti di comunicazione/informazione dei propri obiettivi al personale ad esse assegnato.

Il documento di budget deve essere adottato tendenzialmente entro la fine del mese di Febbraio dell’anno di competenza.

Art. 3: Il monitoraggio degli obiettivi

Al fine di supportare il raggiungimento degli obiettivi di budget la S.S. Programmazione e controllo di gestione provvede a cadenza tendenzialmente trimestrale al monitoraggio dei risultati intermedi conseguiti ed al loro confronto con quelli previsti. Inoltre procede, al termine di ogni periodo di valutazione intermedia e finale, alla predisposizione di un report di rendicontazione trasmettendone copia alla Direzione Strategica ed al Nucleo di Valutazione.

La finalità del report è di fornire complessivamente per ATS, per Direzione e per struttura, lo stato di attuazione degli obiettivi, rilevare le eventuali criticità e proporre soluzioni correttive.

La determinazione del grado di raggiungimento intermedio degli obiettivi deve seguire criteri di prudenza ed oggettività in modo da far emergere e rappresentare per tempo eventuali situazioni di criticità che possano influenzare il risultato finale.

Il monitoraggio dello stato d’avanzamento degli obiettivi avviene indicativamente entro il mese successivo al periodo di riferimento.

Nella fase di monitoraggio la S.S. Programmazione e controllo di gestione attiva e coinvolge le Strutture responsabili degli obiettivi di tipo esclusivo e/o principale; le Strutture responsabili degli



obiettivi di tipo secondario sono coinvolte invece dalle Strutture responsabili dei corrispondenti obiettivi di tipo principale le quali sono tenute altresì a verificare la veridicità delle attestazioni descrittive e percentuali proposte dalle prime.

Le attestazioni richieste alle Strutture sono di tipo:

- **descrittivo** – consiste nell'esposizione scritta sintetica di quanto è stato effettuato/predisposto/realizzato dalla Struttura nel periodo di riferimento rispetto all'obiettivo esaminato;
- **percentuale** – consiste nell'autovalutazione percentuale del grado di realizzazione dell'obiettivo; il grado di realizzazione deve essere commisurato al tempo (termine finale – data iniziale) e agli elementi previsti dall'indicatore di risultato.

La non evasione tempestiva della richiesta della S.S. Programmazione e Controllo di gestione equivale alla conferma degli esiti del precedente stato d'avanzamento degli obiettivi. Eventuali comunicazioni tardive non sono acquisite dalla S.S. Programmazione e controllo di gestione.

Art. 4: La modifica degli obiettivi

Nel corso dell'esercizio potrebbe essere necessario integrare, modificare o sterilizzare alcuni obiettivi. Ogni proposta deve essere sinteticamente motivata.

La modifica degli obiettivi può avvenire nei seguenti modi:

- su iniziativa del Direttore Generale;
- su iniziativa dei Direttori Amministrativo, Sanitario e Sociosanitario per le aree organizzative di propria competenza;
- su proposta motivata del Direttore di Dipartimento/Responsabile di struttura o funzione in staff alla Direzione Generale.

Le modifiche aventi impatto sostanziale sugli obiettivi di interesse regionale dovranno essere condivise con la Direzione Generale e formalizzate con decreto.

L'esame degli aspetti formali della proposta di modifica è invece di competenza della S.S. Programmazione e controllo di gestione e deve essere condivisa con la Struttura proponente.

La S.S. Programmazione e controllo di gestione comunica le rettifiche apportate alle strutture interessate.



Art. 5: Le evidenze

Al raggiungimento degli obiettivi la Struttura attestatrice degli obiettivi esclusivi e principali deve predisporre e trasmettere, in occasione dei periodici monitoraggi dello stato avanzamento degli stessi, le opportune evidenze documentali.

Le evidenze relative alle attestazioni degli obiettivi secondari sono invece ordinariamente esaminate dalle Strutture responsabili dei corrispondenti obiettivi principali. La S.S. Programmazione e controllo di gestione straordinariamente può chiedere a tali Strutture la trasmissione di queste evidenze.

La Struttura attestatrice non può esimersi in nessun caso dal trasmettere l'evidenza richiesta dalla S.S. Programmazione e controllo di gestione.

La non trasmissione dell'evidenza oppure la trasmissione di una evidenza "non valida" è condizione sufficiente affinché la S.S. Programmazione e controllo di gestione provveda a modificare l'attestazione percentuale e a considerare, in sede di verifica finale, l'obiettivo come "non raggiunto".

Per evidenza s'intende qualunque elemento documentale (file, mail, verbale, tabella, report, immagine ecc.) che possa confermare la veridicità dell'attestazione descrittiva e/o percentuale proposta. Le evidenze documentali devono essere corredate da data e firma del responsabile.

Una evidenza è comunque considerata dalla S.S. Programmazione e controllo di gestione come non valida in tutti i casi in cui, a parere della S.S. Programmazione e controllo di gestione, non è possibile desumere dalla stessa elementi sufficienti rispetto al soggetto emittente, alla data di produzione e alla finalità per la quale è stata predisposta e trasmessa.

Art. 6: Le verifiche sul campo

La S.S. Programmazione e controllo di gestione, al fine di verificare le attestazioni descrittive e/o percentuali, può effettuare, concordando con la Struttura interessata tempi e modi, delle verifiche in campo.

La verifica deve essere verbalizzata ed il verbale deve essere sottoscritto dai verificatori e dal responsabile della Struttura verificata.

La S.S. Programmazione e controllo di gestione, sulla base degli esiti della verifica in campo, può modificare il contenuto della attestazione percentuale dell'ultimo monitoraggio effettuato.

Art. 7: La verifica annuale

Al termine dell'annualità la S.S. Programmazione e controllo di gestione, sulla base delle attestazioni descrittive e delle evidenze acquisite, determina il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

La S.S. Programmazione e controllo di gestione quindi trasmette alle Strutture l'esito della verifica.

Le Strutture possono proporre nei tempi stabiliti dalla S.S. Programmazione e controllo di gestione eventuali giustificazioni, osservazioni e/o note aggiuntive. La non evasione, da parte delle Strutture, è considerata come assenso agli esiti della verifica.

La fase della verifica annuale deve essere conclusa indicativamente entro il mese di Gennaio successivo all'anno di competenza degli obiettivi, fatte salve diverse determinazioni regionali.

Art. 8: La valutazione finale

Al termine della fase di cui al precedente art. 7, la S.S. Programmazione e controllo di gestione formula una ipotesi di valutazione e la trasmette alle Direzioni competenti.

Le Direzioni possono proporre osservazioni e/o note aggiuntive.

La S.S. Programmazione e controllo di gestione predispose e trasmette un provvisorio "documento di valutazione" al NdV e per conoscenza alla Direzione Aziendale contenente l'esito della verifica finale, le eventuali osservazioni delle Strutture e/o delle Direzioni ed una proposta di valutazione descrittiva e percentuale.

Il NdV definisce la valutazione finale del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi.

La valutazione degli obiettivi assegnati ha rilevanza ai fini dell'attribuzione del premio incentivante al personale dipendente in relazione al grado di raggiungimento degli stessi, come certificato dal NdV, secondo quanto stabilito dal sistema di valutazione aziendale vigente.

La fase della valutazione finale deve essere conclusa indicativamente entro il mese di marzo successivo all'anno di competenza degli obiettivi, compatibilmente con le scadenze derivanti dagli accordi sindacali.