

STRUTTURA: SS CONTROLLO DI GESTIONE

Dirigente Responsabile: Damiano Tania

Responsabile del procedimento: Damiano Tania

Responsabile dell'istruttoria: Bosco Roberta

DELIBERAZIONE N. 303 DEL 11/04/2024

OGGETTO: AGGIORNAMENTO DEL REGOLAMENTO DEL PROCESSO DI BUDGET

IL DIRETTORE GENERALE - ALESSANDRO COMINELLI

ASSISTITO DA:

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO: GIUSEPPE FERRARI

IL DIRETTORE SANITARIO: ALESSANDRO MALINGHER

IL DIRETTORE SOCIOSANITARIO: CAROLINA MAFFEZZONI

IL DIRETTORE GENERALE

Richiamate:

La LR 30/12/2009 n. 33 “Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità”;

La DGR n. X/4496 del 10/12/2015 con la quale è stata disposta la costituzione dell’Azienda Socio-Sanitaria Territoriale (ASST) di Crema;

La DGR n. XII/1626 del 21/12/2023 di nomina del dott. Alessandro Cominelli quale Direttore Generale della ASST di Crema;

Rilevato che il Responsabile del procedimento riferisce quanto segue:

VISTI:

- Il D.lgs.30 dicembre 1992, n.502 “Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell’art.1 della L.23 ottobre 1992, n.421” e s.m.i.;
- La L.R. 11 agosto 2015, n.23 “Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo: modifiche al Titolo I e al Titolo II della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)”;
- La L.R. 14 dicembre 2021, num.22 “Modifiche al Titolo I e al Titolo II della legge regionale 30 dicembre 2009, n.33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)”;

PREMESSO CHE con Delibera n.300 del 16/06/2005 è stato approvato il primo regolamento aziendale per la gestione del processo di budget;

PRESO ATTO che con la Delibera n.845 del 30/11/2022 l’ASST di Crema ha provveduto ad un aggiornamento del Regolamento in questione a far corso dal 01/01/2022;

CONSIDERATO che il budget è lo strumento operativo di pianificazione, programmazione e controllo del sistema aziendale che ha lo scopo di tradurre la strategia di lungo periodo (contenuta nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione) in azioni da intraprendere nel corso dell’esercizio;

RAVVISATA la necessità di ridefinire e approvare il nuovo regolamento aziendale di Budget, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale (all.1);

DATO ATTO che il presente provvedimento viene adottato su proposta del Direttore Damiano Tania della SS CONTROLLO DI GESTIONE che in qualità di Responsabile del procedimento ne attesta la regolarità tecnica e la legittimità;

DATO ATTO che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del bilancio aziendale;

ACQUISITO il parere del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario e del Direttore Socio-Sanitario, per quanto di competenza, così come previsto dall’art. 3 del Decreto Legislativo 30/12/1992, n. 502 e successive modificazioni;

DELIBERA

di prendere atto di quanto in premessa descritto e conseguentemente:

- 1) di approvare per le motivazioni di cui in premessa l’aggiornamento del regolamento di budget allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale (all.1);
- 2) di stabilire che detto regolamento ha valenza per l’anno 2024 e sostituisce il precedente;

Firmato digitalmente ai sensi della normativa vigente da: Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario, Direttore Sociosanitario

- 3) di dare atto che il presente provvedimento deliberativo non comporta oneri;
- 4) di trasmettere al Collegio Sindacale il presente provvedimento ai sensi dell'art. 3 ter D.Lgs. n. 502/1992 e s.m.i. e art. 12, comma 14, L.R. n. 33/2009 come modificata dalla L.R. n. 23/2015 e s.m.i.;
- 5) di dare atto che il presente provvedimento è immediatamente esecutivo, in quanto non soggetto a controllo della Giunta Regionale, ai sensi dell'art. 17, comma 6, della L.R. n. 33/2009 e s.m.i. e verrà pubblicato all'Albo pretorio on line sul sito istituzionale dell'Azienda ai sensi dell'art. 32 della Legge n. 69/2009.

IL DIRETTORE GENERALE

ATTESTAZIONE DI REGOLARITA' TECNICA

Il Responsabile del Procedimento attesta la regolarità tecnica e la legittimità della proposta sopra riportata

Data, 09/04/2024

Il Direttore di SS CONTROLLO DI GESTIONE

Damiano Tania

(firma elettronica apposta ai sensi del D.Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.)

INDICE

INDICE	1
FINALITÀ	2
OBIETTIVI	3
ATTORI COINVOLTI	3
FASI DEL PROCESSO DI BUDGET	5
STRUMENTI: LE SCHEDE	8
RINEGOZIAZIONE	8
VALUTAZIONE E MISURAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DELL’OBIETTIVO	8

FINALITÀ

Il presente documento ha l'obiettivo di definire e regolamentare, in modo esplicito e trasparente il percorso di Budget dell'ASST di Crema, attraverso la definizione dei principali contenuti, delle fasi che lo compongono, dello scopo, delle tempistiche e dei ruoli degli attori in esso coinvolti.

Il budget è lo strumento operativo di pianificazione, programmazione e controllo del sistema aziendale che ha lo scopo di tradurre la strategia di lungo periodo (PIAO-Performance) in azioni da intraprendere nel corso dell'esercizio. Esso trova declinazione definitiva al termine di un articolato processo di elaborazione e contrattazione che, coordinato dal Controllo di Gestione su mandato della Direzione Strategica, coinvolge a vario titolo tutte le articolazioni aziendali.

Nel rispetto della programmazione sanitaria regionale e dei vincoli di bilancio, l'ASST di Crema formula le proprie scelte strategiche definendo nell'ottica di continuo miglioramento quelli che sono gli obiettivi strategici da perseguire nel triennio. Tali obiettivi strategici sono declinati in obiettivi operativi attraverso il processo di budget. Il budget è quindi lo strumento operativo che consente di attuare gli indirizzi, condividere le strategie e orientare il comportamento delle unità operative che compongono l'assetto organizzativo, individuando gli obiettivi specifici sui quali i professionisti dell'azienda sono poi chiamati a impegnarsi.

È un momento di condivisione e confronto il cui corretto svolgimento è condizione di successo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali dell'anno. Il budget quale atto di incontro tra i differenti livelli di responsabilità ha infatti il valore di impegno bilaterale e postula un programma operativo attivo, che supera l'accezione di mera programmazione, bensì rimanda all'impegno dinamico verso il miglioramento organizzativo, il governo gestionale, la responsabilizzazione diffusa e partecipata, la comunicazione all'interno dell'ASST.

Le finalità del processo di budget sono, pertanto, molteplici; esso è infatti:

- strumento di programmazione per la Direzione Strategica attraverso il quale l'Azienda dispone di documenti di sintesi contenenti gli obiettivi da perseguire annualmente;
- strumento di responsabilizzazione e controllo rispetto all'azione della dirigenza e di inclusione ed indirizzo per le attività del comparto;
- strumento di espressione e di sintesi della multidimensionalità dell'attività dell'ASST attraverso la fusione di obiettivi di natura economica, qualitativa ed organizzativa;
- strumento di motivazione del personale a tutti i livelli in quanto ciascuno è coinvolto nella programmazione e nel perseguimento degli obiettivi. Gli esiti delle schede di budget peraltro definiscono la performance organizzativa aziendale e sono uno degli elementi in ingresso del processo di valutazione del personale, con evidenti riflessi sul grado di raggiungimento dell'incentivazione economica di risultato;
- strumento di comunicazione e trasparenza, in quanto consente a tutti i soggetti di conoscere in modo trasparente quali siano gli obiettivi, le risorse correlate e le modalità per il perseguimento degli stessi;
- strumento di coinvolgimento di tutte le articolazioni aziendali, a diversi livelli.

OBIETTIVI

Nell'ASST di Crema si sceglie di utilizzare in una duplice modalità per la declinazione e assegnazione degli obiettivi:

- top down, ovvero obiettivi proposti e poi discussi in sede di negoziazione, dalla Direzione Strategica ai Direttori di Dipartimento e ai centri di responsabilità, oppure dai Direttori di Dipartimento ai propri centri di responsabilità;
- bottom-up, viceversa obiettivi proposti e poi discussi in sede di negoziazione, dai Direttori di Dipartimento alla Direzione Strategica oppure dai vari centri di responsabilità ai Direttori del Dipartimento di afferenza e Direzione Strategica.

Tutti gli obiettivi devono:

- essere rilevati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla mission aziendale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- tali da creare valore pubblico, ovvero migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder;
- essere misurabili in modo chiaro, è quindi necessario che vengano quantificati in termini di attività e risorse;
- tenere conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili.

ATTORI COINVOLTI

Gli attori coinvolti nel processo di budget sono:

- la direzione strategica
- il comitato di budget
- i coordinatori degli obiettivi
- i direttori di dipartimento
- i centri di responsabilità
- i certificatori degli obiettivi
- il nucleo di valutazione

DIREZIONE STRATEGICA: governa il processo di budget in tutte le sue fasi, con il supporto del comitato di budget, in particolare:

- ✓ nel rispetto della programmazione sanitaria regionale e dei vincoli di bilancio definisce gli obiettivi strategici dell'ASST e declina sull'orizzonte temporale annuale gli obiettivi operativi;
- ✓ individua per ogni obiettivo un coordinatore e ne definisce i risultati attesi, le attività previste e gli indicatori;
- ✓ partecipa attivamente alla negoziazione degli obiettivi, da assegnare ai Direttori di Dipartimento e ai centri di responsabilità afferenti alla propria direzione;
- ✓ sottoscrive le schede di budget, frutto di tali negoziazioni;
- ✓ supervisiona la fase di monitoraggio (verifica periodica intermedia sull'avanzamento dei risultati attesi);

 <p>Sistema Socio Sanitario Ospedale Maggiore Regione Lombardia ASST Crema</p>	<p>PROCESSO DI BUDGET</p>	<p>REV. 06 Del 15/03/2024</p>
---	----------------------------------	---

- ✓ valida le valutazioni finali dei risultati, previa eventuale verifica di controdeduzioni ricevute da parte dei direttori di dipartimento e dei singoli centri di responsabilità.

COMITATO DI BUDGET: è l'organismo che presiede il processo di budget, supportando la Direzione Strategica in ogni sua fase. È costituito da:

- Controllo di Gestione
- Direzione Medica di Presidio
- DAPPS
- Distretto
- Risorse Umane
- Ingegneria Clinica
- Direttore Dipartimento Amministrativo

e da ogni altro membro il cui coinvolgimento è richiesto in funzione di specifiche esigenze e contingenti necessità qualora dovessero emergere in corso del processo di budget.

Compiti del comitato di budget sono:

- ✓ supportare la Direzione Strategica nella definizione degli obiettivi strategici e nella declinazione sull'orizzonte temporale annuale degli obiettivi operativi;
- ✓ partecipare a tutte le negoziazioni.

COORDINATORI DEGLI OBIETTIVI: designati dalla Direzione Strategica hanno il compito di:

- ✓ fornire tutte le indicazioni necessarie ed indirizzare i centri di responsabilità coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo;
- ✓ verificare nel corso dell'anno l'andamento dello stesso attraverso un monitoraggio proattivo, con apporto di eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto al valore atteso;
- ✓ predisporre una rendicontazione periodica, con contestuale invio al comitato di budget.

DIRETTORI DI DIPARTIMENTO: nel processo di budget hanno un duplice ruolo. Sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi ad essi assegnati dalla Direzione Strategica e al contempo sono coloro che ricevuti tali obiettivi del dipartimento, declinano gli stessi e/o anche altri, a ciascun centro di responsabilità afferente al proprio dipartimento. Pertanto, in una prima negoziazione a cui partecipa anche il comitato di budget in qualità di supporto, la direzione strategica declina e assegna gli obiettivi a ciascun Direttore di Dipartimento secondo una logica di top down e/o bottom up. Successivamente sono i Direttori di Dipartimento unitamente alla Direzione Strategica a declinare gli obiettivi e assegnarli a ciascun centro di responsabilità, sempre col supporto del comitato di budget, ma non necessariamente con la presenza di tutta la direzione strategica.

CENTRI DI RESPONSABILITA' (CdR): sono unità operative, responsabili degli obiettivi ad essi assegnati dai Direttori o dai Direttori di Dipartimento o a cui afferiscono. Comprendono:

- strutture complesse;
- strutture semplici;
- strutture semplici dipartimentali;
- strutture in staff.

È fondamentale che tutti siano a conoscenza degli obiettivi per cui l'azienda concorre. Ciascun Responsabile di CdR ha pertanto il compito di condividere la scheda di budget e quindi gli obiettivi assegnati con tutti i professionisti della propria struttura entro 30 giorni dalla negoziazione. Tale incontro deve essere messo a verbale con contestuale sottoscrizione di tutti i professionisti.

CERTIFICATORI: sono coloro che nella fase finale di valutazione devono certificare il raggiungimento o meno dell'obiettivo, assegnando una valutazione in termini percentuali. Il Certificatore, salvo eccezioni, può coincidere con il coordinatore.

NUCLEO DI VALUTAZIONE (NdV): è un organismo collegiale preposto alla verifica metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle attività e prestazioni individuali dalla fase di definizione degli obiettivi alla fase di verifica e valutazione finale del raggiungimento degli stessi. Il nucleo di valutazione verifica pertanto tutto il processo di budget. In particolare, ne garantisce:

- ✓ il rispetto del principio di merito ed equità nell'assegnazione e misurazione degli obiettivi, assicurando l'esercizio di un certo grado di selettività nella valutazione;
- ✓ la correttezza della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- ✓ la correttezza delle applicazioni contrattuali.

FASI DEL PROCESSO DI BUDGET

Il processo di budget si compone delle seguenti fasi:

- Definizione degli obiettivi;
- Individuazione di uno o più coordinatori per ciascun obiettivo;
- Declinazione obiettivi e negoziazione a vari livelli;
- Monitoraggio periodico dell'avanzamento dei risultati attesi e attivazioni azioni correttive;
- Valutazione finale.

Ciascuna fase prevede il contributo del Comitato di Budget aziendale a supporto della Direzione Strategica.

I contenuti di ciascuna fase ed il loro sviluppo sono meglio rappresentati attraverso la flow-chart proposta di seguito

DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

- La Direzione Strategica, con il supporto del Comitato di Budget, nel rispetto della programmazione sanitaria regionale e dei vincoli di bilancio declina gli obiettivi strategici pluriennali in obiettivi operativi sull'orizzonte temporale annuale.
- Il Controllo di Gestione predispose una scheda riepilogativa degli obiettivi aziendali in cui sono definiti per ciascun di essi le azioni, i risultati attesi, i tempi, i target, gli indicatori per la valutazione e i centri di responsabilità coinvolti.



INDIVIDUAZIONE DEI COORDINATORI DEGLI OBIETTIVI

- La Direzione Strategica, su proposta di ciascun Direttore di riferimento (DG, DA, DS, DSS) individua per ogni obiettivo uno o più coordinatori.
- Il Controllo di Gestione integra la scheda riepilogativa, sopra citata, indicando per ciascuno obiettivo i coordinatori individuati dalla Direzione.
- La Direzione Strategica verifica e approva tale documento.



DECLINAZIONE OBIETTIVI E NEGOZIAZIONE A VARI LIVELLI

- Il Controllo di Gestione fissa il calendario di budget

NEGOZIAZIONE DI PRIMO LIVELLO

- ✓ La Direzione Strategica declina e assegna gli obiettivi operativi ai Direttori di Dipartimento secondo una duplice modalità top down e bottom up.
- ✓ Il Comitato di Budget supporta la Direzione Strategica in questa fase di negoziazione e il Controllo di Gestione predispone le schede di budget.
- ✓ I Direttori di Dipartimento recepiti e negoziati gli obiettivi ad essi assegnati sottoscrivono la propria scheda.

NEGOZIAZIONE DI SECONDO LIVELLO

- ✓ I Direttori di Dipartimento, recepiti gli obiettivi ad essi assegnati, unitamente alla Direzione Strategica, declinano e assegnano a loro volta degli obiettivi ai Responsabili dei CdR afferenti al proprio dipartimento secondo una duplice modalità top down e bottom up.
- ✓ Il Comitato di Budget supporta i Direttori di Dipartimento in questa fase di negoziazione e il Controllo di Gestione predispone le schede di budget.
- ✓ I Responsabili dei CdR recepiti e negoziati gli obiettivi ad essi assegnati sottoscrivono la propria scheda e la condividono entro 30 giorni dalla negoziazione con tutti i professionisti della struttura, con contestuale sottoscrizione di un verbale da tenere agli atti.

NEGOZIAZIONE DI SECONDO LIVELLO

- ✓ Il Direttore Generale, il Direttore Amministrativo, il Direttore Sanitario e il Direttore sociosanitario declinano e assegnano gli obiettivi ai Responsabili dei CdR afferenti alla propria direzione secondo una duplice modalità top down e bottom up.
- ✓ Il Comitato di Budget supporta i Direttori in questa fase di negoziazione e il Controllo di Gestione predispone le schede di budget.
- ✓ I Responsabili dei CdR recepiti e negoziati gli obiettivi ad essi assegnati sottoscrivono la propria scheda e la condividono entro 30 giorni dalla negoziazione con tutti i professionisti della struttura, con contestuale sottoscrizione di un verbale da tenere agli atti.

FORMALIZZAZIONE

Il Controllo di Gestione propone la delibera con le schede di budget definitive.



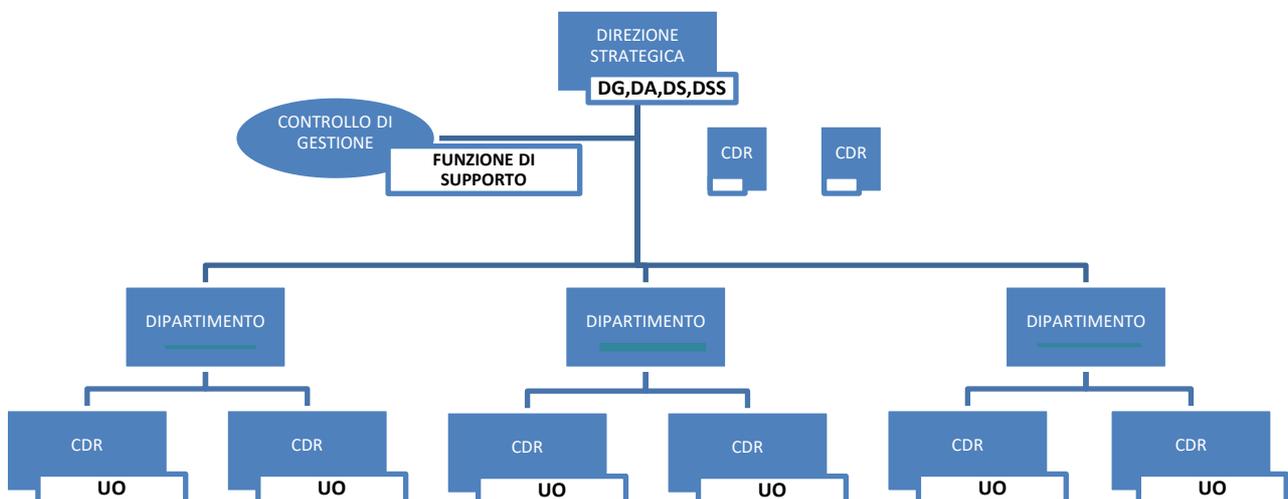
MONITORAGGIO

- I Coordinatori degli obiettivi monitorano nel corso dell'anno il grado di raggiungimento dell'obiettivo tramite un'analisi degli scostamenti degli indicatori raggiunti rispetto ai valori attesi.
- I Coordinatori degli obiettivi laddove riscontrano scostamenti o criticità adottano delle azioni correttive.
- I Coordinatori degli obiettivi predispongono ed inviano la reportistica di monitoraggio al Controllo di Budget.
- Il Controllo di gestione predispone, sulla base dei punti precedenti, un monitoraggio trimestrale per Centro di Responsabilità.



VALUTAZIONE FINALE

- Il Controllo di Gestione richiede a ciascun certificatore la verifica del raggiungimento dell'obiettivo e valutazione finale, con relativa documentazione a supporto di quanto dichiarato, ad eccezioni dei casi in cui risulta esso stesso il certificatore dell'obiettivo.
- Il Controllo di Gestione raccoglie tutta la documentazione, la verifica e la tiene agli atti.
- Il Controllo di Gestione invia la proposta di scheda di budget finale con relativa valutazione a ciascun Direttore di Dipartimento e a ciascun Responsabile dei CdR, per la raccolta di eventuali controdeduzioni.
- La Direzione Strategica effettua una valutazione congiunta dei risultati conseguiti e di eventuali controdeduzioni con il Comitato di Budget
- Il nucleo di Valutazione verifica e valida tutto il percorso e i risultati ottenuti.



STRUMENTI: LE SCHEDE

Le schede costituiscono lo strumento ufficiale di assegnazione e verifica finale degli obiettivi. A seconda della fase del processo di budget si predispongono le seguenti schede:

- **SCHEDA RIEPILOGATIVA:** declinati gli obiettivi strategici pluriennali in obiettivi operativi sull'orizzonte temporale annuale, il Controllo di Gestione predispone una scheda riepilogativa in cui si definiscono:

AREA	OBIETTIVO	INDICATORI E TARGET	DIREZIONE DI RIFERIMENTO	UOO COINVOLTE	COORDINATORE
------	-----------	---------------------	--------------------------	---------------	--------------

- **SCHEDA BUDGET:** la negoziazione pur se a vari livelli si conclude con la sottoscrizione di una scheda budget così predisposta dal Controllo di Gestione:

AREA	OBIETTIVO	INDICATORI E TARGET	PESO		VALUTAZIONE		CERTIFICATORE
			PESO DIRIGENZA	PESO COMPARTO	VALUTAZIONE DIRIGENZA	VALUTAZIONE COMPARTO	

RINEGOZIAZIONE

Nel caso in cui emergano delle criticità o nel caso di cambiamenti istituzionali e dell'assetto organizzativo tali da non consentire più il raggiungimento dell'obiettivo assegnato è prevista una rinegoziazione. Il Responsabile del CdR o il Direttore di Dipartimento interessato può pertanto proporre in tali circostanze di apportare delle modifiche alla propria scheda di budget. Nel caso in cui un obiettivo venga annullato o sostituito si rende necessario rivalutare e ridefinire i pesi assegnati a singoli obiettivi. Tali revisioni dovranno essere formalmente documentate. I Responsabili di CdR e i Direttori di Dipartimento possono chiedere la revisione del budget e/o degli obiettivi con richiesta motivata in forma scritta; il Comitato di Budget può respingere o accogliere le proposte convocando pertanto una nuova fase di negoziazione.

VALUTAZIONE E MISURAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO

Il Controllo di Gestione richiede a ciascun certificatore la verifica del raggiungimento del singolo obiettivo e la valutazione finale, con relativa documentazione a supporto di quanto dichiarato, da tenere agli atti una volta verificata. La valutazione del singolo obiettivo viene espressa in termini numerici rispetto al peso assegnato in fase di declinazione. La valutazione della scheda di budget sarà pertanto frutto della somma di tali valutazioni dei singoli obiettivi. La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo così ottenuta rappresenta la performance. Tali risultanze sono inviate ai Responsabili di CdR e Direttori di Dipartimento per la raccolta di eventuali osservazioni che devono necessariamente essere presentate in forma scritta entro un termine tassativo stabilito e comunicato dal Controllo di Gestione. Tali controdeduzioni verranno portate all'attenzione della Direzione Strategica, che con il coinvolgimento del Comitato di Budget potrà accettarle e quindi modificare in senso positivo la valutazione oppure non accettarle. Le risultanze della misurazione a valutazione della performance e le eventuali controversie vengono sottoposte all'attenzione e verifica del NdV.

N° Revisione	Data	Descrizione Modifiche	Causa Modifiche	Redatto da	Firma per Ratifica
Rev. 001	12/11/12	Variazioni marginali di struttura e presentazione	Migliore leggibilità e uniformità dei contenuti - Verifica CERMET 2011 (suggerimenti verbali)	Il Responsabile Dr. Alessandro Cominelli Tit. Pos. Org.va	Il Responsabile Dr. Alessandro Cominelli Tit. Pos. Org.va
Rev. 002	15/11/13	Variazioni marginali di struttura e presentazione	Migliore leggibilità e uniformità dei contenuti - Verifica CERMET 2012 (suggerimenti verbali)+ applicazione azioni di miglioramento	Il Responsabile Dr. Alessandro Cominelli Dirigente Amm.vo a tempo determinato	Il Responsabile Dr. Alessandro Cominelli Dirigente Amm.vo a tempo determinato
Rev. 003	15/10/14	Variazioni per recepimento normativa Anti Corruzione e Trasparenza con applicazione nuova pesatura rischi	Adeguamento normativo + recepimento modello pesatura aziendale PG04	Il Responsabile Dr. Alessandro Cominelli Dirigente Amm.vo	Il Responsabile Dr. Alessandro Cominelli Dirigente Amm.vo
Rev. 004	08/12/18	Semplificazione della struttura, aggiornamento dei contenuti e specifica del legame con ciclo Performance.	Migliore leggibilità ed aggiornament o dei contenuti	Il Responsabile Ing.Davide Zanchi Dirigente Tecnico Professionale	Il Responsabile Ing.Davide Zanchi Dirigente Tecnico Professionale
Rev. 005	02/03/22	Variazione del processo	Modifica del processo	Il Responsabile Tania Damiano Dirigente Amministrativo	Il Responsabile Tania Damiano Dirigente Amministrativo
Rev. 006	15/03/24	Variazione del processo	Modifica del processo	Il Responsabile Tania Damiano Dirigente Amministrativo	Il Responsabile Tania Damiano Dirigente Amministrativo