

AZIENDA UNITA' SANITARIA LOCALE IMOLA

***PIANO DELLA PERFORMANCE
ANNO 2014 – 2016***

Allegato 2: Regolamento di Budget

(vigente ad oggi)

LA NEGOZIAZIONE - DESCRIZIONE ATTIVITA' E RESPONSABILITA'

Elaborazione delle linee guida – L'avvio del processo di budgeting è rappresentato dalla elaborazione delle linee guida che indicano le strategie aziendali e gli obiettivi principali che dovranno essere perseguiti dalle strutture aziendali (riguardanti tipicamente aspetti quantitativi, qualitativi, economici e organizzativi) e che saranno oggetto di budget. E' compito della Direzione Generale definire le linee guida del budget, con il sostegno delle tecnostrutture di Staff, del Direttore del Distretto e delle Direzioni Tecniche Aziendali.

La tecnostruttura in staff alla Direzione Generale, Programmazione e Controllo Direzionali, esercita la funzione di supporto nelle fasi di istruttoria e preparazione delle linee guida.

Condivisione delle linee guida con il Collegio di Direzione – La condivisione e la validazione delle linee guida da parte del Collegio di Direzione avvia il processo di budgeting e fornisce le indicazioni, formulate come Aree di risultato, al fine di consentire ai gestori l'effettuazione di valutazioni e proposte in termini di risultati da raggiungere e di azioni da attivare. Ciò, allo scopo di individuare proposte il più possibile efficaci, congruenti e razionali.

Condivisione degli indirizzi aziendali nei Dipartimenti - I Direttori di Dipartimento e i Responsabili Tecnici o Infermieristici dipartimentali, nell'esercizio del proprio ruolo, forniscono indicazioni e vincoli alle Unità operative, nell'ambito del Comitato di Dipartimento, per indirizzare la loro programmazione e favorirne la coerenza con gli obiettivi aziendali.

La tecnostruttura Programmazione e Controllo Direzionali, supporta i Direttori dei Dipartimenti e i Responsabili Tecnici o Infermieristici dipartimentali nella fase istruttoria di definizione degli obiettivi aziendali promuovendo altresì il corretto utilizzo degli strumenti individuati.

Elaborazione della proposta di budget delle Unità Operative - I Direttori di unità operativa elaborano in modo partecipato (coinvolgendo i collaboratori) la propria proposta di budget, tenendo presente delle scelte direzionali assunte a livello dipartimentale, da inoltrare al Direttore di Dipartimento e ai Responsabili Tecnici o Infermieristici dipartimentali per la successiva discussione e negoziazione.

Gli obiettivi che vengono negoziati a cascata nelle diverse unità operative devono garantire la coerenza con le indicazioni della Direzione Dipartimentale.

Gli stessi obiettivi devono essere in numero contenuto ed essere facilmente misurabili tramite indicatori. Qualora l'indicatore non possa essere monitorato attraverso il sistema informativo aziendale, all'atto della negoziazione devono essere esplicitati gli strumenti propri di rilevazione e monitoraggio.

La tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali, supporta i Direttori di Unità operativa nella definizione della proposta di budget, attraverso la predisposizione di strumenti operativi, report, schede, ecc., di supporto all'intero processo.

Discussione ed elaborazione proposta di budget di Dipartimento - Le direzioni di Dipartimento e i Responsabili Tecnici o infermieristici dipartimentali elaborano e consolidano il proprio budget, sulla base degli obiettivi e delle azioni definite direttamente e dei piani predisposti e negoziati con le unità operative, e giungono all'elaborazione della proposta di Budget Dipartimentale, da negoziare con la Direzione Generale. La proposta di budget sarà supportata da una breve relazione sulle eventuali criticità emerse e sul fabbisogno di risorse.

La tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali, supporta le Direzioni di Dipartimento nel consolidamento del budget.

Valutazione della proposta di Budget – La Direzione Generale valuta la proposta di budget in termini di congruenza strategica e di sostenibilità economico-finanziaria, con il supporto:

- delle Tecnostrutture di Staff,
- della Direzione Infermieristica e Tecnica, anche per la valutazione dei fabbisogni di risorse assistenziali,
- della Direzione Medica di Presidio, anche per la valutazione dei fabbisogni della Dirigenza,
- della Direzione dell'Assistenza Farmaceutica e del Servizio Economato e Provveditorato per la definizione del consumo dei beni,
- del Servizio Ingegneria clinica e del Servizio Tecnologie Informatiche per la richiesta di attrezzature sanitarie e di tecnologie Informatiche.

La valutazione è sintetizzata nel **piano aziendale di reclutamento (Risorse Umane)**, nel **budget economico** e nel **piano degli investimenti per attrezzature sanitarie ed informatiche**.

La tecnostruttura Programmazione e Controllo Direzionali collabora con i servizi di cui sopra nella fase di analisi del fabbisogno delle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi.

Negoziazione del Budget – Il confronto di negoziazione avviene in specifici incontri tra la Direzione Generale - supportata dalle Direzioni Tecniche Aziendali, dal Direttore del Distretto e dai Budget Trasversali - e i singoli Dipartimenti e riguardano sia i contenuti delle proposte formulate, in termini di obiettivi ed azioni, sia le risorse necessarie al loro sviluppo.

La negoziazione si realizza in un'unica seduta, al termine della quale le parti sottoscrivono il documento di budget costituito dalla scheda degli obiettivi di Dipartimento e dalle schede degli obiettivi delle unità operative secondo le modalità descritte nei paragrafi successivi.

Alla negoziazione partecipano altresì i Direttori delle Unità operative afferenti ai Dipartimenti supportati dai rispettivi Coordinatori Infermieristici e Tecnici.

Le Tecnostrutture di Staff negoziano congiuntamente in un distinto incontro di negoziazione.

La tecnostruttura Programmazione e Controllo Direzionali partecipa agli incontri di negoziazione come supporto tecnico ed amministrativo della Direzione Generale e coordina gli adempimenti successivi di propria competenza.

Condivisione interna ai servizi dell'esito della negoziazione - I Direttori di Unità operativa hanno il compito di informare i propri professionisti sull'esito della negoziazione e di documentare l'avvenuta comunicazione alla Direzione Aziendale tramite invio del budget sottoscritto dai propri collaboratori ovvero tramite l'invio di verbale comprovante la completa diffusione dei contenuti dello stesso budget. Nell'ambito dell'unità operativa il Direttore responsabile può diversificare l'assegnazione degli obiettivi ai propri Dirigenti in relazione alle effettive funzioni esercitate; di tale decisione deve essere formalizzata l'avvenuta negoziazione interna con le modalità sopra descritte.

La tecnostruttura Programmazione e Controllo Direzionali verifica e tiene evidenza dell'avvenuta diffusione interna dei contenuti del budget negoziato.

2 - IL CONTROLLO – ATTIVITA' DI MONITORAGGIO

Verifica periodica - Il Direttore di Dipartimento, unitamente al Responsabile Tecnico o Infermieristico dipartimentale e ai Direttori di Unità Operativa, responsabili del conseguimento degli obiettivi di cui al Budget annuale negoziato, hanno il compito di controllare periodicamente l'effettiva realizzazione degli output e outcome attesi, nel rispetto delle risorse assegnate, avvalendosi dei report direzionali e delle informazioni interne al Dipartimento.

Monitoraggi infrannuali - I momenti di verifica infrannuali diventano le occasioni di ri-orientamento delle attività, in termini di cambiamento da realizzare per risolvere, o contenere, le eventuali incongruenze fra risultato atteso e risultato osservato derivanti da modifiche impreviste del quadro di riferimento (modificazione contingente delle risorse date, modificazione del quadro normativo, variazioni eccezionali e non prevedibili della domanda).

Gli incontri di monitoraggio si realizzano analogamente alle negoziazioni annuali sia in termini di attori coinvolti sia in termini di modalità operative, compreso il percorso di formalizzazione e condivisione interna dell'esito degli incontri.

Sono previsti due incontri annuali di verifica con la Direzione Generale, normalmente a giugno e a settembre, ferma restando la possibilità di attivare ulteriori occasioni di monitoraggio a seguito di criticità emergenti.

La tecnostruttura Programmazione e Controllo Direzionali partecipa agli incontri di monitoraggio come supporto tecnico ed amministrativo della Direzione Generale e coordina gli adempimenti successivi di propria competenza.

Revisione / Rinegoziazione degli obiettivi – La revisione/rinegoziazione degli obiettivi di budget a seguito di criticità emerse dai monitoraggi infrannuali deve essere condivisa e formalizzata durante gli stessi incontri di monitoraggio.

3 - GLI STRUMENTI DELLA NEGOZIAZIONE

Scheda di budget (Allegato 1) – Lo strumento elaborato per la formalizzazione della negoziazione deve garantire:

- la completa traduzione operativa delle finalità proposte
- gli indicatori atti a misurarne il raggiungimento
- i risultati attesi e le azioni necessarie al loro conseguimento
- le risorse assegnate e negoziate (risorse umane, beni, attrezzature, formazione)

Gli obiettivi indicati nella Scheda di budget sono ripartiti in percentuale al fine del riconoscimento della produttività (vedi sezione "Peso obiettivi").

SCHEDA DI BUDGET (performance organizzativa) Aree obiettivi - Il modello di scheda, riepilogativa degli obiettivi di budget negoziati, contiene obiettivi di tipo quantitativo e qualitativo che sono strutturati nelle seguenti aree:

- **AREA 1 – Obiettivi di mantenimento**

A parità di risorse, questa area individua come risultato atteso la migliore performance registrata negli ultimi due anni rispetto a: volumi di produzione, indicatori di efficienza, appropriatezza e autosufficienza della struttura.

- **AREA 2 – Obiettivi di miglioramento**

Prevede azioni di miglioramento nell'ambito delle aree prioritarie indicate nelle linee guida (Governo clinico, Rischio aziendale, Accreditamento, Formazione, Gestione delle risorse, Miglioramento Tempi Massimi di Attesa, ...). Tali obiettivi possono svilupparsi in archi temporali più ampi rispetto al budget, ovvero, possono derivare da criticità emerse nella valutazione dell'anno precedente, per le quali è necessario prevedere interventi adeguati; in questi casi i budget successivi comprenderanno gli specifici indicatori di sviluppo e/o completamento dei percorsi avviati.

SCHEDA BUDGET INDIVIDUALIE (performance individuale) (solo per Direttori di Dipartimento e di Unità Operativa), strutturata nelle seguenti Aree:

- **Area della performance organizzativa** (*obiettivi di mantenimento e obiettivi di miglioramento*)
- **Area dei contributi individuali**
- **Area dei comportamenti organizzativi**

Gli obiettivi e indicatori assegnati all'area dei contributi individuali sono indirizzati a misurare il contributo individuale apportato dal singolo ai risultati di performance conseguiti dalla struttura. Oltre ad obiettivi di budget, o parte di essi, già contenuti nella scheda budget di struttura, possono comprendere obiettivi a valenza istituzionale o strategica nonché più in generale, obiettivi rivolti a variabili gestionali specifiche (clima aziendale e benessere organizzativo; capacità di controllo e monitoraggio della propria attività di ruolo; capacità progettuale specifica; utilizzo corretto degli strumenti di programmazione e valutazione; rispetto dei tempi e delle modalità di effettuazione della valutazione dei propri dirigenti)

L'area dei comportamenti organizzativi si riferisce alla valutazione delle competenze professionali e manageriali espresse dal Dirigente.

Scheda di budget: Peso obiettivi – L'assegnazione della ripartizione percentuale del peso degli obiettivi è oggetto di negoziazione.

I Contratti Integrativi Aziendali e/o gli eventuali accordi sindacali locali, possono definire criteri specifici, a valere per le singole aree contrattuali, relativamente al peso relativo da ripartire tra l'area 1 e l'area 2 (attualmente rispettivamente 70% e 30%).

La scheda di budget prevede una distinta distribuzione di dette percentuali nelle aree "Dirigenti" e "Comparto", ovvero, "Medica" e "Assistenziale" al fine di rispettare le scelte dei singoli tavoli sindacali.

Scheda di budget: Franchigia – La percentuale di franchigia, anch'essa oggetto di negoziazione, definisce il range entro cui l'obiettivo si considera raggiunto anche in presenza di un risultato parziale ed il range entro il quale si riconosce, proporzionalmente ai risultati, un raggiungimento parziale. Il dettaglio dell'algoritmo di riferimento è compreso nel paragrafo dedicato alla "Scheda di calcolo".

4 - IL SISTEMA DEL REPORTING AZIENDALE

La Direzione Generale affida all'ufficio Programmazione e Controllo Direzionale la funzione di elaborare le informazioni a supporto del processo di budgeting, con la finalità di implementare un sistema di reporting **univoco, affidabile e tempestivo**, in grado di fornire elementi di analisi delle dinamiche e degli andamenti della gestione.

Il Direttore di Dipartimento, i Dirigenti Tecnici e Infermieristici dipartimentali e i Direttori di Unità operativa hanno a disposizione il sistema di reporting aziendale destinato al controllo e alla verifica dei risultati periodici ed annuali.

Alimentazione del sistema e diffusione dei report - Il sistema è alimentato dagli strumenti di rendicontazione messi in atto dall'Azienda e produce le informazioni riconducibili alla reportistica standard. La diffusione della reportistica, differenziata in base alle diverse finalità conoscitive e ai diversi destinatari, garantisce all'interno del percorso di programmazione e controllo un riferimento puntuale sui risultati, da utilizzare a supporto delle decisioni.

I report sono divulgati ai diversi destinatari - Direzione Aziendale, Direzioni Tecniche, Direzioni sanitarie, Budget Trasversali/Referenti di budget, e Responsabili dei Centri di Responsabilità - attraverso gli usuali mezzi di comunicazione interna: pubblicazione sull'intranet aziendale, invio per e-mail, distribuzione durante incontri di monitoraggio e verifica annuale.

La tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali garantisce inoltre il progressivo affinamento del sistema di reporting, anche sulla base delle sollecitazioni e dei suggerimenti dei suoi destinatari, in modo da adottare modelli di lettura dei fenomeni gestionali sempre più chiari e condivisi.

Contenuto dei report - I report contengono informazioni su consumo di risorse, volumi di prestazioni erogati, indicatori di efficienza, di appropriatezza, dotazioni di risorse umane e relative variabili di utilizzo.

La corretta articolazione dei report permette di effettuare analisi in grado di:

- a. correlare l'andamento dei consumi con l'attività erogata.
- b. verificare la coerenza tra capacità produttiva strutturale e attività effettivamente prodotta, attraverso gli standard di servizio.
- c. disporre di dati condivisi e omogenei rispetto a fonti utilizzate, criteri e tempi di estrazione, sia in fase di determinazione degli obiettivi che in fase di verifica dei risultati raggiunti.
- d. rappresentare la dotazione di risorse umane (dipendenti, libero professionisti, ecc.) e le correlate variabili gestionali (ore presenza, assenze, ore di straordinario, ferie, ecc).

Tempi di elaborazione dei report - I contenuti dei report sono alimentati e resi disponibili secondo modi e tempi adeguati a garantire il necessario supporto al processo di budgeting in tutte le sue fasi di sviluppo.

5 - I TEMPI DELLA NEGOZIAZIONE

I tempi della negoziazione sono definiti dalla Direzione ed esplicitati attraverso la definizione di uno specifico GANTT, allegato alle linee strategiche per la negoziazione, definite annualmente e condivise con il Collegio di Direzione.

Il rispetto dei tempi ha il fondamentale significato di consentire una efficace programmazione delle attività e di poter mettere in campo in tempo utile le azioni atte a raggiungere gli obiettivi concordati.

L'osservanza dei tempi di negoziazione ed il corretto utilizzo degli strumenti a supporto del processo di programmazione e negoziazione sono parte integrante degli indicatori di valutazione dei risultati di gestione dei dirigenti interessati.

6 - LA VALUTAZIONE

Finalità della valutazione: Il percorso di valutazione annuale è diretto a verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente nell'ambito del processo di budgeting e fornisce:

- la valutazione sui risultati complessivi della gestione dei servizi;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget, anche ai fini della retribuzione di produttività, sia per il personale dirigenziale sia per il personale del comparto;
- la valutazione annuale degli obiettivi di gestione dei Dirigenti responsabili di struttura complessa e semplice.

La procedura di valutazione di seguito individuata è conforme alle indicazioni fornite dai CCNL vigenti per le singole aree ed il rispetto dei tempi indicati è vincolante e funzionale al rispetto dei tempi di erogazione dei compensi economici correlati alla produttività e dei tempi richiesti dal sistema di valutazione aziendale in tema di incarichi dirigenziali.

I risultati finali della verifica annuale sono parte integrante degli elementi di valutazione per la conferma o il conferimento degli incarichi dirigenziali.

Fonte dati della valutazione: Con riferimento alle finalità negoziate e formalizzate con la scheda di budget il percorso della valutazione è alimentato:

- dai dati prodotti dal sistema di reporting aziendale (Referente: la tecnostruttura Programmazione e Controllo Direzionali)
- dai dati prodotti dagli strumenti di monitoraggio propri delle unità operative, esplicitati in sede di negoziazione, per quegli indicatori non misurabili dal sistema informativo aziendale (Referente: esplicitato in sede di negoziazione)
- dalla documentazione prodotta dai servizi relativamente agli obiettivi di miglioramento, in genere di tipo qualitativo, gestiti in linea diretta o trasversale dalle unità operative (Referente: esplicitato in sede di negoziazione)

Iter della valutazione – Valutazione di prima istanza:

- La tecnostruttura **Programmazione e Controllo direzionali** elabora la reportistica di verifica a consuntivo (o a preconsuntivo) ed invia i risultati ai Direttori di Dipartimento ed ai Dirigenti tecnici o infermieristici dipartimentali nonché al Nucleo di Valutazione.
Unitamente ai report di sintesi previsti dal sistema di reporting aziendale, la stessa tecnostruttura fornisce, per ogni scheda di obiettivi negoziata la corrispettiva scheda di calcolo, meglio descritta nei paragrafi successivi, precompilata con le informazioni a consuntivo di cui sopra utili alla determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati.
- **Il Direttore di Dipartimento e il Dirigente tecnico o infermieristico dipartimentale**, con il supporto dei Dirigenti delle Unità Operative, predispongono una proposta di valutazione degli obiettivi delle Unità Operative mediante:
 - Il completamento della compilazione della scheda di calcolo per quanto riguarda i risultati osservati a fine periodo non forniti dall'ufficio Programmazione e controlli direzionali, in particolare per quanto concerne l'area di miglioramento;
 - la raccolta della documentazione utile alla valutazione degli obiettivi di miglioramento (Area 2 della scheda di budget) comprovante la realizzazione degli obiettivi negoziati a livello dipartimentale e di unità operativa;
 - la redazione di una breve relazione di supporto che dovrà comprendere le motivazioni di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e, in caso di proposta di valutazione diversa da quella risultante dalla scheda di calcolo, le motivazioni e la nuova percentuale di raggiungimento supportate da adeguata documentazione allegata.

Tutta la documentazione raccolta deve essere inoltrata al Nucleo di Valutazione per la successiva fase istruttoria.

- Tali proposte sono oggetto di **specifico incontro tra i Direttori di Dipartimento, il Dirigente tecnico o infermieristico dipartimentale ed il Nucleo di Valutazione**, al fine di condividere e uniformare gli strumenti di analisi e le modalità di verifica utilizzate, nonché di elaborare la proposta di verifica del Nucleo di Valutazione.
- Successivamente, **I Direttori di Dipartimento** discutono e condividono i contenuti della valutazione definitiva in ambito dipartimentale, mentre i **Direttori delle unità operative**, con la stessa metodologia, effettuano le condivisioni delle valutazioni degli obiettivi di équipe all'interno della propria struttura.

La valutazione di prima istanza, condivisa delle unità operative afferenti il Dipartimento, è trasmessa al Nucleo di Valutazione.

- Per la valutazione di prima istanza degli obiettivi Dipartimentali, ferma restando la procedura metodologica sopra descritta e gli strumenti definiti, **la Direzione Generale** può avvalersi del supporto delle Direzioni Tecniche a cui delegare la funzione specifica.

A conclusione dell'iter di valutazione di prima istanza, **il Nucleo di valutazione** trasmette al servizio Risorse Umane le risultanze definitive della verifica annuale, al fine della successiva **corresponsione dei saldi di produttività** dovuti, da erogare entro i tempi definiti dai Contratti Integrativi Aziendali.

Il Nucleo di Valutazione ha altresì il compito di fornire, allo stesso servizio Risorse Umane, gli esiti delle valutazioni annuali relative ai Dirigenti con riferimento agli obiettivi di risultato e di gestione per gli adempimenti connessi alla **valutazione degli incarichi dirigenziali**.

Iter della valutazione – Valutazione di seconda istanza:

In caso di esito negativo della valutazione di prima istanza è ammesso il ricorso alla valutazione di seconda istanza da inoltrare al Nucleo di valutazione entro 30 giorni dalla comunicazione dell'esito della prima istanza. Lo stesso Nucleo provvederà ad accertare le richieste fornite tramite contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del Dirigente, anche assistito da una persona di fiducia.

L'esito della valutazione di seconda istanza, da concludere entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta del Dirigente, può comportare la conferma del risultato osservato in prima istanza ovvero la revisione, in via definitiva, in aumento o in riduzione, del grado di raggiungimento degli obiettivi con la conseguente ridefinizione della retribuzione di risultato complessivamente dovuta.

La formalizzazione dell'iter avviene alla sua conclusione tramite l'invio del verbale dell'incontro a tutti gli interessati (Dirigente richiedente, Dirigente responsabile dell'unità operativa a cui afferisce, Risorse Umane).

La scheda di calcolo – Allegato 2 - Si tratta di un report che consente di calcolare, per ogni indicatore negoziato e formalizzato nella scheda di budget, il valore matematico del suo raggiungimento. Il risultato finale corrisponde al raggiungimento percentuale degli obiettivi annuali negoziati da applicare ai compensi di produttività riconosciuta nel periodo.

La scheda di calcolo è elaborata e diffusa dalla tecnostruttura Programmazione e Controllo direzionali e riporta alcune informazioni contenute nella scheda di budget, in particolare la descrizione sintetica dell'obiettivo, il risultato atteso, il peso e la franchigia.

La franchigia, come si è detto, determina il range entro cui l'obiettivo si considera raggiunto anche in presenza di un risultato parziale ed il range entro il quale si riconosce, proporzionalmente ai risultati, un raggiungimento parziale.

Il modello di scheda di calcolo in uso colloca il punto limite, oltre il quale l'obiettivo non è raggiunto, ad una distanza quattro volte superiore alla franchigia.

Esempio:

Risultato atteso: ≥ 1000 prestazioni/anno

Franchigia negoziata: 10%

Se il risultato osservato presenta uno **scostamento fino al 10%** - cioè fino a 900 prestazioni – il **raggiungimento dell'obiettivo sarà pari al 100%**

Se il risultato osservato presenta uno scostamento dal 10% al 40% (4 volte il valore di franchigia) - cioè da 901 a 600 prestazioni – l'obiettivo è **parzialmente raggiunto in proporzione alla percentuale di scostamento registrato.**

