

Azienda Ospedaliera S. Maria Terni - AZOSP.001.TR

Prot. 0019442 del 01/07/2015 - Partenza

Firmatari: **Riccardo Brugnetta (IT:BRGR57S03L117J)**

Impronta informatica: c5fe6b73e6b77757fe55549bb8a52196eec62c2d06db2ec7e1a9a854df878448

Sistema Protocollo - Riproduzione cartacea di originale firmato digitalmente

AZIENDA OSPEDALIERA “S. MARIA” – TERNI

REGOLAMENTO DI BUDGET

PREMESSA

Con il decreto legislativo n. 502/92 e successive modifiche si è avviato il processo di aziendalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale, il cui successo non

può prescindere dall'adozione di adeguati strumenti gestionali di programmazione e controllo della efficacia, efficienza ed economicità dei processi aziendali.

Considerato che è necessario individuare, implementare e sviluppare uno strumento di programmazione di breve periodo che consenta di trasformare gli obiettivi strategici pluriennali contenuti nei Piani Sanitari Nazionali e Regionali e nel Piano Attuativo Locale aziendale in obiettivi operativi annuali, si è ritenuto opportuno dotare l'Azienda Ospedaliera di Terni di uno strumento gestionale tramite il quale la Direzione Aziendale possa concordare obiettivi e risorse con i responsabili dei vari livelli aziendali, esplicitandoli e responsabilizzando gli attori aziendali coinvolti ai fini del loro raggiungimento.

Lo strumento gestionale di cui al paragrafo precedente deve inoltre comprendere oltre ad obiettivi di natura tecnico-funzionale anche obiettivi economici da assegnare ai centri di responsabilità aziendali, la sommatoria dei quali determini la stesura del bilancio di previsione annuale.

Lo strumento gestionale adeguato a rispondere alle esigenze appena specificate consiste nella programmazione e attuazione del processo di budget annuale.

L'organismo strategico e operativo per la programmazione e attuazione del processo di budget annuale è individuato nel Comitato di Budget, la nomina dei cui componenti è effettuata annualmente da parte del Direttore Generale preliminarmente rispetto all'inizio delle attività da espletare, tenendo in considerazione le seguenti figure aziendali:

- o Direttore Generale (presidente)
- o Direttore Amministrativo
- o Direttore Sanitario
- o Responsabile Direzione Medica di Presidio
- o Responsabile Dipartimento Professioni Sanitarie
- o Responsabile Ufficio Controllo di Gestione
- o Responsabile Direzione Contabilità

Ai fini dell'assegnazione degli obiettivi annuali sono considerati quali centri di responsabilità le Strutture Complesse e Semplici Dipartimentali per le quali possono essere rilevate chiaramente attività e risorse autonome disponibili, unitamente agli uffici di staff anche di natura non dirigenziale; è prevista inoltre l'assegnazione di obiettivi di tipo organizzativo-funzionale anche ai Direttori dei Dipartimenti.

All'inizio di ogni processo di budget annuale viene elaborato il piano dei centri di responsabilità al momento attivi, suddivisi in centri di attività, centri di supporto sanitari, centri amministrativi e centri di risorsa.

La tempistica del processo di budget risulta articolata nelle seguenti fasi principali:

o Fase 1 – Attività preliminari e negoziazione:

- Analisi preliminare, stesura dei documenti di base e individuazione degli obiettivi (Comitato di Budget – Dicembre anno precedente)
- Presentazione del processo di budget e consegna dei documenti di base ai centri di responsabilità (Comitato di Budget, Centri di Responsabilità – Gennaio)
- Elaborazione della proposta di budget (Centri di Responsabilità – Gennaio)
- Valutazione della proposta di budget e stesura della controproposta (Comitato di Budget – Febbraio)
- Negoziazione e assegnazione degli obiettivi (Comitato di Budget, Centri di Responsabilità – Febbraio)

o Fase 2 – Controllo e analisi degli scostamenti

- Elaborazione ed analisi mensili dei dati di attività e di costo (Comitato di Budget)
- Trasmissione mensile dei dati ai Centri di Responsabilità (Comitato di Budget)
- Incontri periodici per l'analisi dei dati disponibili ed eventuale variazione dei budget assegnati (Comitato di Budget, Centri di Responsabilità)

o Fase 3 – Analisi dei risultati

- Valutazione preliminare del grado di raggiungimento degli obiettivi (Comitato di Budget – Febbraio anno successivo)
- Verifica degli obiettivi non raggiunti (Comitato di Budget, Centri di Responsabilità – Marzo anno successivo)
- Valutazione definitiva del grado di raggiungimento degli obiettivi (Comitato di Budget – Aprile anno successivo)
- Trasmissione dei risultati di budget al nucleo di valutazione di secondo livello (Comitato di Budget – Aprile anno successivo)

Tra i documenti di base caratterizzanti ciascun processo di budget annuale è prevista la stesura del regolamento di budget, nel quale sono specificati:

- o La metodologia di calcolo del grado di raggiungimento degli obiettivi
- o La metodologia di assegnazione e variazione dei budget economici ai centri di responsabilità
- o Le linee guida per il collegamento dei risultati di budget con il sistema di valutazione dei Dirigenti e il sistema di retribuzione di risultato.
- o La metodologia di assegnazione e variazione dei budget economici ai centri di risorsa.

SEZIONE I

Metodologia di calcolo del grado di raggiungimento degli obiettivi

METODOLOGIA DI CALCOLO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

I Dirigenti dei centri di responsabilità coinvolti nel processo di budget sono:

- I Direttori dei Dipartimenti;
- I Direttori delle Strutture Complesse;
- I Responsabili delle Strutture Semplici dipartimentali;

I centri di responsabilità che negoziano gli obiettivi di budget sono indicati nel Piano dei Centri di Attività, nel piano dei Centri Sanitari di Supporto e nel piano dei Centri amministrativi, allegati al documento di descrizione del processo annuale; eventuali variazioni della struttura organizzativa aziendale nel corso dell'anno daranno luogo a successive assegnazioni e negoziazioni di obiettivi con le strutture interessate.

I Responsabili delle Strutture Semplici afferenti a Strutture Complesse condividono gli obiettivi assegnati alla Struttura Complessa di riferimento.

Nell'ambito di tale processo sono assegnati da parte della Direzione aziendale ai Dirigenti dei Centri di responsabilità un elenco di obiettivi, in numero variabile a seconda della struttura interessata.

Tali obiettivi si dividono in obiettivi che possono essere misurati mediante indicatori e obiettivi che possono essere sostanzati in termini di adempimenti.

Nel corso degli incontri di negoziazione è prevista la discussione dei valori per cui si ritengono raggiunti gli obiettivi misurabili mediante indicatori in riferimento alle proposte dei Dirigenti e alle controproposte del Comitato di Budget.

Al fine di ottenere un valore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, si applica la seguente metodologia.

1.1 Assegnazione di un punteggio/peso a ciascun obiettivo.

Sono assegnati dei punteggi/pesi differenziati secondo la rilevanza di ciascun obiettivo rispetto agli orientamenti espressi nel Documento Programmatico.

1.2 Valutazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

I dati utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi misurabili mediante indicatori sono forniti dall'Ufficio Controllo di Gestione.

La verifica dell'esecuzione degli obiettivi sostanzianti in termini di adempimenti è effettuata dal Comitato di Budget, ove non diversamente indicato.

Si precisa che, mentre è automatica l'assegnazione dell'intero punteggio disponibile per ciascun obiettivo nel caso del suo raggiungimento, quando ciò non accade il punteggio viene attribuito gradualmente per livelli in funzione della distanza tra il risultato raggiunto e l'obiettivo negoziato.

Tale metodologia si applica soltanto agli obiettivi che possono essere misurati da indicatori, mentre, rispetto agli obiettivi sostanzianti in termini di adempimenti, il loro conseguimento sarà valutato in termini di un SI (assegnazione dell'intero punteggio) o di un NO (assegnazione di zero punti).

Le differenti percentuali di assegnazione dei punteggi in funzione delle distanze tra risultati raggiunti e obiettivi assegnati saranno comunicate ai Dirigenti dei centri di responsabilità in sede di negoziazione.

1.3 Valutazione preliminare dei risultati dei singoli centri di responsabilità

Nella fase di analisi dei risultati il primo passo consiste nel calcolare un risultato preliminare sintetico e omogeneo relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi da parte di ogni centro di responsabilità secondo la seguente metodologia:

1. calcolo per ciascun centro di responsabilità del totale del punteggio disponibile, dato dalla somma dei pesi degli obiettivi assegnati;
2. calcolo per ciascun centro di responsabilità del totale del punteggio conseguito, dato dalla somma dei punteggi conseguiti per ciascun obiettivo assegnato calcolati secondo le modalità descritte nel paragrafo 1.2;
3. calcolo del rapporto tra il punteggio conseguito (numeratore) e il punteggio disponibile (denominatore);
4. espressione del risultato finale in termini di valore percentuale, al fine di consentire l'omogeneizzazione degli indicatori di risultato relativi a tutte le strutture.

1.4 Verifica degli obiettivi non raggiunti

Dopo la valutazione preliminare del grado di raggiungimento degli obiettivi, è previsto un approfondimento da parte del Comitato di Budget sui motivi del mancato conseguimento degli obiettivi allo scopo di verificare l'esistenza di eventuali fattori oggettivi, indipendenti dalla volontà del Dirigente del centro di responsabilità, non preventivabili al momento della negoziazione.

L'individuazione di tali fattori esogeni deve verificarsi solo in caso di ostacoli comprovati al raggiungimento degli obiettivi, quali ad esempio l'improvvisa carenza di risorse indispensabili (personale, attrezzature, ecc.).

Qualora ciò avvenga, è possibile ricorrere ad una delle seguenti misure:

- Cancellazione dell'obiettivo da quelli assegnati;
- Ricalcolo del risultato raggiunto, relativamente all'obiettivo in esame, sulla base degli approfondimenti effettuati in merito al peso del fattore ostativo e conseguente riassegnazione del punteggio secondo le regole sopra specificate.

1.5 Valutazione definitiva dei risultati dei singoli centri di responsabilità

Alla conclusione del processo di verifica degli obiettivi non conseguiti, si deve procedere di nuovo al calcolo del valore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi al fine di arrivare alla sua valutazione definitiva, secondo la metodologia descritta nel paragrafo 1.3.

Tale valore sintetico sarà poi utilizzato per il calcolo della retribuzione di risultato, secondo le modalità descritte nella Sezione 3 del presente documento, e per le procedure di verifica degli incarichi attribuiti.

SEZIONE II

Metodologia di assegnazione e variazione dei Budget dei beni sanitari

METODOLOGIA DI ASSEGNAZIONE E VARIAZIONE DEI BUDGET DEI BENI SANITARI

1.1 Assegnazione dei budget dei beni sanitari.

Nell'ambito del processo di budget annuale è prevista l'assegnazione ai centri di attività di un obiettivo legato al vincolo di spesa relativa al prelievo dei beni sanitari (farmaci e presidi).

I budget assegnati corrispondono alla somma dei valori economici dei costi dei fattori produttivi (vedi scheda n.3), il cui utilizzo è stimato per l'esercizio annuale sulla base della programmazione delle attività. Tali previsioni devono essere elaborate partendo dalle variazioni previste nei volumi di attività, dai cambiamenti della tipologia di farmaci e presidi impiegati, dai dati storici e considerando eventuali variazioni esogene dei mercati.

Considerata l'importanza di elaborare una stima più corretta possibile del valore economico dei prelievi di beni sanitari dal magazzino farmaceutico al fine di produrre una valida ipotesi di bilancio economico preventivo aziendale, si richiede ai Responsabili dei centri di attività particolare attenzione nella valutazione di tutti gli elementi in grado di causare variazioni nell'entità di tale consumo.

La metodologia di assegnazione delle risorse a livello di centro di attività si esplica attraverso le seguenti fasi:

- Valutazione da parte dei Dirigenti dei centri di attività delle variazioni della quantità dei consumi che si ritengono necessarie per l'espletamento delle mansioni di competenza del centro e il conseguimento degli obiettivi ed elaborazione di una proposta di budget.
- Stesura di una controproposta di budget da parte del Comitato di Budget nella quale viene riportata la previsione di spesa annuale per ciascun centro di responsabilità.
- Effettuazione di incontri di negoziazione tra Comitato di Budget e Dirigenti dei centri di attività in cui vengono discusse le richieste di risorse e a conclusione dei quali si ottiene il budget annuale relativo ai beni sanitari.

La somma dei budget assegnati a livello dei centri di attività costituisce la previsione di costo complessiva aziendale relativa ai beni sanitari.

1.2 Variazione dei budget.

Nel corso dell'esercizio annuale è previsto il monitoraggio mensile dell'andamento della spesa relativa ai beni sanitari.

Il Comitato di Budget esegue l'analisi degli scostamenti mensili tra andamento parziale rilevato e andamento programmato dei costi dei fattori.

E' prevista l'effettuazione trimestrale di incontri tra il Comitato di Budget e i Dirigenti delle Strutture e i Direttori dei Dipartimenti nei quali, qualora vengano rilevate situazioni di scostamenti di entità tale da ritenere necessari degli approfondimenti, discutere del problema e individuarne le cause.

Al termine di tali incontri è possibile ritenere non giustificate le cause della differenza tra costi effettivi e programmati, in questo caso non è prevista la rinegoziazione di un eventuale variazione del budget, che quindi rimane inalterato.

Nel caso in cui invece vengano alla luce delle situazioni particolari, giudicate dal Comitato di Budget oggettive e non preventivabili al momento della negoziazione, per le quali si ritiene giustificato lo scostamento dal budget, è necessario correggere il valore economico delle risorse assegnate mediante una rinegoziazione che tenga conto della rinnovata situazione.

Il Direttore di Dipartimento ha facoltà nel corso dell'anno, in presenza di motivazioni oggettive e a seguito di approfondimenti con i Responsabili delle Strutture, di compensare eventuali scostamenti relativi ai budget delle Strutture afferenti mantenendo inalterato il valore complessivo del budget Dipartimentale.

Tali eventuali variazioni devono essere tempestivamente comunicate al Comitato di Budget.

A conclusione dell'esercizio annuale il Comitato di Budget elabora il conto consuntivo dei centri di attività ponendo a confronto per ciascuno di questi il valore dei budget assegnati con quello dei costi effettivamente generati.

Tali risultati andranno ad integrare la valutazione del conseguimento degli obiettivi da parte dei centri di attività (vedi Sezione 1 del presente documento).

SEZIONE III

Linee guida per il collegamento dei risultati di budget con il sistema premiante (centri di attività e sanitari di supporto)

LINEE GUIDA PER IL COLLEGAMENTO DEI RISULTATI DI BUDGET CON IL SISTEMA PREMIANTE (CENTRI DI ATTIVITA' E SANITARI DI SUPPORTO)

In questa sezione vengono esplicitati i criteri metodologici per la determinazione delle quote del fondo destinate alla corresponsione della retribuzione di risultato.

1.1 Criteri per la determinazione del fondo (budget) da assegnare ai vari Centri di Attività e Sanitari di supporto.

Il fondo disponibile per la retribuzione di risultato viene suddiviso in due quote equivalenti, una da collegare ai risultati della Struttura nel processo di budget, l'altra da collegare alla valutazione individuale.

Si rimanda ad un successivo documento, elaborato dalla Direzione per l'Amministrazione del Personale, in cui saranno notificati i criteri per la determinazione del fondo (budget) da assegnare ai singoli centri di responsabilità e l'entità di tale fondo.

1.2 Criteri per la ripartizione tra i dirigenti sanitari del Centro di Responsabilità della quota parte del fondo di pertinenza.

Si rimanda ad un successivo documento, elaborato dalla Direzione per l'Amministrazione del Personale, in cui saranno notificati i criteri per la ripartizione tra i dirigenti sanitari del centro di responsabilità della quota parte del fondo di pertinenza.

1.3 Criteri per la determinazione della retribuzione di risultato effettiva da erogare a consuntivo.

Per l'individuazione dell'incentivo effettivamente da erogare a consuntivo, si deve valutare:

- Il grado di raggiungimento dei risultati di ogni Centro di Attività e ogni Centro Sanitario di Supporto al fine di determinare l'ammontare della quota di retribuzione spettante;
- Il contributo di ogni singolo dirigente al raggiungimento degli obiettivi del Centro di Responsabilità e quindi l'ammontare che spetta a ciascun operatore.

Per quanto riguarda il grado di raggiungimento dei risultati di ogni Centro di Responsabilità, si applica un criterio a scaglioni, secondo un rapporto di proporzionalità rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi:

Percentuale di conseguimento degli obiettivi <=30%	Nessun premio
Percentuale di conseguimento degli obiettivi compresa tra il 31% e il 79%	Quota di premio pari alla percentuale di conseguimento
Percentuale di conseguimento degli obiettivi >=80%	Quota di premio totalmente liquidata (100%)

1.4 Criteri per la valutazione degli incarichi dirigenziali.

Per la valutazione degli incarichi dirigenziali affidati ai responsabili dei centri di attività e dei centri sanitari di supporto si fa riferimento al grado di raggiungimento dei risultati di ogni centro di responsabilità.

Ad una percentuale di conseguimento degli obiettivi minore o uguale al 30% consegue una valutazione negativa in riferimento all'operato del responsabile del centro.

SEZIONE IV

Linee guida per il collegamento dei risultati di budget con il sistema premiante (centri di responsabilità – area amministrativa)

LINEE GUIDA PER IL COLLEGAMENTO DEI RISULTATI DI BUDGET CON IL SISTEMA PREMIANTE (CENTRI DI RESPONSABILITA' – AREA AMMINISTRATIVA)

In questa sezione vengono esplicitati i criteri metodologici per la determinazione delle quote del fondo destinate alla corresponsione della retribuzione di risultato.

1.1 Criteri per la determinazione del fondo (budget) da assegnare ai vari Centri di Responsabilità.

Il fondo disponibile per la retribuzione di risultato viene suddiviso in due quote equivalenti, una da collegare ai risultati della Struttura nel processo di budget, l'altra da collegare alla valutazione individuale.

Si rimanda ad un successivo documento, elaborato dalla Direzione per l'Amministrazione del Personale, in cui saranno notificati i criteri per la determinazione del fondo (budget) da assegnare ai singoli centri di responsabilità e l'entità di tale fondo.

1.2 Criteri per la determinazione della retribuzione di risultato effettiva da erogare a consuntivo.

Per l'individuazione dell'incentivo effettivamente da erogare a consuntivo, si deve valutare:

- Il grado di raggiungimento dei risultati di ogni Centro Amministrativo al fine di determinare l'ammontare della quota di retribuzione spettante;
- Il contributo di ogni singola unità di personale al raggiungimento degli obiettivi del Centro di Responsabilità e quindi l'ammontare che spetta a ciascun operatore.

Per quanto riguarda il grado di raggiungimento dei risultati di ogni Centro di Responsabilità, si applica un criterio a scaglioni, secondo un rapporto di proporzionalità rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi:

Percentuale di conseguimento degli obiettivi $\leq 30\%$	Nessun premio
Percentuale di conseguimento degli obiettivi compresa tra il 31% e il 79%	Quota di premio pari alla percentuale di conseguimento
Percentuale di conseguimento degli obiettivi $\geq 80\%$	Quota di premio totalmente liquidata (100%)

1.3 Criteri per la valutazione degli incarichi dirigenziali.

Per la valutazione degli incarichi dirigenziali affidati ai responsabili dei centri amministrativi si fa riferimento al grado di raggiungimento dei risultati di ogni centro di responsabilità.

Ad una percentuale di conseguimento degli obiettivi minore o uguale al 30% consegue una valutazione negativa in riferimento all'operato del responsabile del centro.

SEZIONE V

Metodologia di assegnazione e variazione dei Budget dei fattori produttivi ai centri di risorsa

METODOLOGIA DI ASSEGNAZIONE E VARIAZIONE DEI BUDGET DEI FATTORI PRODUTTIVI AI CENTRI DI RISORSA

1.1 Assegnazione dei budget dei fattori produttivi.

Nell'ambito del processo di budget annuale al fine della stesura del Bilancio Economico Preventivo aziendale è prevista l'assegnazione ai centri di risorsa di un budget calcolato come somma delle previsioni dei costi relativi ai fattori produttivi gestiti.

Tali previsioni dell'andamento dei costi devono essere elaborate considerando le necessità gestionali di base dell'azienda, in funzione di un utilizzo più efficiente delle risorse e della riorganizzazione o attivazione di nuovi servizi.

Considerata l'importanza di elaborare una stima più corretta possibile, al fine di produrre una valida ipotesi di bilancio economico preventivo aziendale, si richiede ai Responsabili dei centri di risorsa particolare attenzione nella valutazione di tutti gli elementi in grado di causare variazioni nell'entità di tale stima.

La metodologia di assegnazione dei budget a livello di centro di risorsa si esplica attraverso le seguenti fasi:

- Valutazione da parte dei Responsabili dei centri di risorsa delle stime di costo per ciascun fattore produttivo ed elaborazione di una proposta di budget.
- Stesura di una controproposta di budget da parte del Comitato di Budget nella quale viene riportata la previsione di spesa annuale per ciascun centro di risorsa e ciascun fattore produttivo.
- Effettuazione di incontri di negoziazione tra Comitato di Budget e Dirigenti dei centri di risorsa in cui vengono discusse le previsioni di spesa e a conclusione dei quali si ottiene il budget annuale relativo al centro di risorsa.

La somma dei budget assegnati a tutti i centri di risorsa costituisce la previsione di costo complessiva aziendale relativa ai fattori produttivi direttamente gestiti.

1.2 Variazione dei budget.

Nel corso dell'esercizio annuale è previsto il monitoraggio trimestrale dell'andamento della spesa relativa ai fattori produttivi.

Il Controllo di Gestione esegue l'analisi degli scostamenti trimestrali tra andamento parziale rilevato e andamento programmato dei costi dei fattori e la trasmette al Comitato di Budget.

E' prevista l'effettuazione trimestrale di incontri tra il Comitato di Budget e i responsabili dei centri di risorsa nei quali, qualora vengano rilevate situazioni di scostamenti di entità tale da ritenere necessari degli approfondimenti, discutere del problema e individuarne le cause.

Al termine di tali incontri è possibile ritenere non giustificate le cause della differenza tra costi effettivi e programmati, in questo caso non è prevista la rinegoziazione di un eventuale variazione del budget, che quindi rimane inalterato.

Nel caso in cui invece vengano alla luce delle situazioni particolari, giudicate dal Comitato di Budget oggettive e non preventivabili al momento della negoziazione, per le quali si ritiene giustificato lo scostamento dal budget, è necessario correggere il valore economico delle risorse assegnate mediante una rinegoziazione che tenga conto della rinnovata situazione, in primo luogo esaminando la possibilità di compensare gli scostamenti tra fattori produttivi gestiti dal centro di risorsa; nel caso in cui questo non fosse possibile la variazione del budget del centro di risorsa determina una variazione del bilancio aziendale.

A conclusione dell'esercizio annuale il Comitato di Budget elabora il conto consuntivo dei centri di risorsa ponendo a confronto per ciascuno di questi il valore finanziario dei budget assegnati con quello dei costi effettivamente generati.