

Deliberazione del Direttore Generale n. 1083 del 22/12/2016

Oggetto: Approvazione note operative per la realizzazione del Progetto PICO, Sistema di Pianificazione e Controllo.

Ufficio proponente: S.C. Affari Generali e Legali

Esercizio	assente
Centro di Risorsa	assente
Posizione Finanziaria	assente
Importo	assente
Prenotazione Fondi	assente

IL DIRETTORE GENERALE

Vista la proposta di delibera di pari oggetto dell'Ufficio Proponente di cui al num. Provv. 1591 del 14/12/2016 contenente:

- il Visto della P.O. Budget, acquisti, flussi economici e bilancio per la verifica di assegnazione del Budget;
- il Parere del Direttore Amministrativo - Dott. Riccardo BRUGNETTA;
- il Parere del Direttore Sanitario - Dott. Sandro FRATINI.

DELIBERA

Di fare integralmente propria la menzionata proposta di delibera che allegata al presente atto ne costituisce parte integrante e sostanziale e di disporre quindi così come in essa indicato.

IL DIRETTORE GENERALE
(Dr. Maurizio DAL MASO)*

Il Responsabile del Procedimento Deliberativo
(Dott. Andrea LORENZONI)*

PREMESSO che i decreti legislativi n.502/92 e 286/99 e successive modificazioni ed integrazioni prevedono che le Aziende Sanitarie si dotino di adeguati strumenti gestionali di programmazione e controllo della efficacia, efficienza ed economicità dei processi aziendali;

CONSIDERATO che con deliberazione n. 158/2010 questa Azienda Ospedaliera ha individuato il processo di budget annuale quale strumento di programmazione di breve periodo in grado di consentire di trasformare gli obiettivi strategici pluriennali contenuti nei Piani Sanitari Nazionali e Regionali e nel Piano Attuativo Locale aziendale in obiettivi operativi annuali;

VISTA la deliberazione n. 83/2013 con la quale si è proceduto a nominare i componenti del Comitato di Budget per l'anno 2013;

ATTESO che il budget è un'espressione, in termini quantitativi, delle politiche e degli obiettivi direzionali per un periodo specifico, suddiviso in dettaglio con riguardo al tempo, ai prodotti e alle responsabilità [Welsh, 1985]. La sua finalità principale è quella di programmare gli obiettivi da perseguire nel breve periodo e allocare coerentemente le risorse, al fine di perseguire le strategie aziendali. A questa si affiancano altre finalità, quali:

- controllo e valutazione, sia dei risultati conseguiti dall'organizzazione, sia dell'operato di ciascun dipendente, essendo la valutazione del budget collegata alla retribuzione di risultato/incentivante;
- motivazione e guida per il personale, in parte legata alla valutazione sopradescritta, in parte legata ai bisogni di stima e autonomia di ciascun lavoratore;
- coordinamento e integrazione delle attività delle diverse unità operative, in modo che non siano in contrasto tra loro e siano coerenti con gli obiettivi generali aziendali;
- apprendimento e formazione nell'ambito manageriale, particolarmente utile in organizzazioni, quali sono quelle sanitarie, in cui a ricoprire i ruoli apicali non sono manager ma *professional*.

CONSIDERATO che il Collegio di Direzione, nella riunione del 26 ottobre 2016, ha esaminato ed approvato il Progetto PICO, Sistema di Pianificazione e Controllo. Il Progetto è stato presentato illustrando gli obiettivi, i percorsi, le strutture coinvolte ed i tavoli di monitoraggio; il Progetto prevede la strutturazione di un sistema di controllo e pianificazione aziendale che costituisce il raccordo tra gli strumenti di pianificazione e il budget dei centri di responsabilità ed individua, con riguardo alle unità organizzative inserite nel piano dei centri di responsabilità, i risultati da conseguire, le attività da svolgere e le risorse assegnate;

VISTO il documento allegato che contiene alcune note operative per la realizzazione del Progetto PICO, delineando e prevedendo tre tavoli, un tavolo strategico, uno gestionale ed uno delle risorse che devono operare secondo i tempi e le modalità specificate, al fine di assicurare sia il processo di budget sia il monitoraggio continuo degli obiettivi e del bilancio. Il documento specifica i componenti dei tavoli, le modalità operative degli stessi ed i conseguenti tempi.

Il documento prevede un sistema di controllo maggiormente strutturato e più completo con l'obiettivo di individuare le modalità e gli strumenti per mettere in atto eventuali manovre correttive;

SI PROPONE DI DELIBERARE

Di approvare, per le motivazioni riportate nelle premesse, le note operative per la realizzazione del Progetto PICO, Sistema di Pianificazione e Controllo, complete di obiettivi, percorsi, strutture e tempistiche di realizzazione (Allegato A composto di n. 2 pagine);

Di individuare quale responsabile del procedimento amministrativo, ai sensi della Legge 241/'90, il Dott. Andrea Lorenzoni, Collaboratore Amministrativo P.E.;

Il Responsabile del Procedimento
(Dott. Andrea Lorenzoni)

Indicazioni operative su Composizione e Attività dei tre Tavoli

Tavolo Strategico (TS)

Il Tavolo è composto da:

- DG, DA e DS
- Controllo di Gestione, Bilancio, Farmacia, Professioni Sanitarie e Qualità (Staff)

I primi incontri del TS relativi all'esercizio annuale si sviluppano in due momenti consecutivi.

Il primo momento nel quale il TS deve definire

- o Aggiornamento di Mission e Vision aziendale
- o Individuazione dei Macro Obiettivi (con cadenza triennale e/o declinazione annuale)
- o Linee generali su Budget, Grandi Investimenti e Piano Assunzioni che diventeranno il filo conduttore di tutto il processo di *budgeting* annuale e di predisposizione del bilancio di previsione.
- o Analisi dell'andamento economico / gestionale dell'esercizio in chiusura
- o Esame degli obiettivi predisposti a livello nazionale (indicatori di output e outcome) e regionale.

Il secondo momento vede l'integrazione del gruppo con i Direttori di Dipartimento (Collegio di Direzione) interessati agli argomenti all'ordine del giorno nel quale:

- La Direzione e lo Staff propongono quanto concordato nella prima parte della riunione (andamento generale dell'azienda, specifiche criticità, nuovi progetti con definizione cronoprogramma e relative responsabilità, etc.).
- I Capi Dipartimento presenti illustrano i loro suggerimenti, critiche o nuove progettualità.
- Il Tavolo prende le decisioni relative agli argomenti in oggetto.
- Il Tavolo dà mandato agli altri due tavoli (TG e TR) di procedere alla programmazione e gestione dei budget rispettivamente dei Centri di Attività e dei Centri di Risorsa secondo le linee di azione definite. Il prodotto di tali attività, unitamente al sistema di valutazione del personale, sono alla base dell'elaborazione del Piano della Performance.

Nel corso dell'anno, dopo aver effettuato gli incontri di negoziazione dei budget da parte degli altri due tavoli, il TS si riunisce con cadenza mensile, successivamente agli incontri del TG e del TR, con i seguenti obiettivi:

- Analisi del lavoro svolto nei Tavoli Gestionale (TG) e Risorse (TR).
- Esame del Cruscotto Direzionale.
- Richiesta di eventuali ulteriori approfondimenti in merito ad attività o indicatori non in linea con quanto programmato.

Nell'anno successivo a quello dell'esercizio in analisi il TS esamina e convalida i risultati dei processi di budget gestiti dal TG e dal TR, quindi li trasmette alla P.O. Relazioni Sindacali per la predisposizione della relazione sulla Performance da sottoporre al Nucleo Interno di Valutazione.

Del lavoro svolto e delle conclusioni emerse in ciascun incontro viene data evidenza con verbale

Tavolo Gestionale (TG)

Il Tavolo è composto da:

- DS (Coordinatore)
- Controllo di Gestione, Farmacia, Professioni Sanitarie, Qualità

Le prime riunioni del TG sono finalizzate alla programmazione del processo di budget dei Centri di Attività con la conseguente definizione degli obiettivi annuali alla luce di quanto definito dal TS oltre che in considerazione dell'andamento dell'attività dei CdA nell'esercizio precedente.

Seguirà la negoziazione del budget secondo i percorsi già attivati in azienda fino ad oggi. Agli incontri di negoziazione saranno presenti anche il DG (che presiede gli incontri) e il DA.

Il TG è anche deputato, con un ruolo primario in tale ambito da parte delle Professioni Sanitarie, alla gestione del processo di budget relativo al Comparto Sanitario; gestisce inoltre anche il processo di assegnazione degli obiettivi ai Centri Sanitari di Supporto.

Le successive riunioni si terranno con cadenza mensile e saranno orientate all'esame della reportistica sviluppata ai fini dell'analisi dell'andamento delle attività e della loro economicità, con particolare riferimento ai CdA che manifestano evidenti criticità rispetto a quanto negoziato. Quando necessario il TG può delegare alcuni componenti affinché effettuino specifici incontri con i responsabili delle strutture individuate.

Nell'anno successivo a quello dell'esercizio in analisi il TG elabora i risultati dei processi di budget gestiti, li valida e trasmette al TS.

Del lavoro svolto e delle conclusioni emerse da ciascuna riunione del TG viene data evidenza con verbale da trasmettere al TS.

Tavolo Risorse (TR)

Il Tavolo è composto da:

- DA (Coordinatore)
- Controllo di Gestione, Bilancio
- Responsabili Centri di Risorsa

Le prime riunioni del TR sono finalizzate alla costruzione del bilancio di previsione mediante la definizione dei budget dei Centri di Risorsa sulla base delle indicazioni emerse nel TS e delle proposte avanzate dai responsabili dei CDR.

La negoziazione del budget avviene secondo i percorsi già attivati in azienda fino ad oggi.

Il TR è anche deputato alla gestione del processo di assegnazione degli obiettivi ai Centri Amministrativi.

Le successive riunioni si terranno con cadenza mensile e saranno orientate all'analisi dell'andamento dei costi con individuazione di eventuali aree critiche, possibilità di revisione dei budget con conseguente aggiornamento del bilancio previsione.

Nell'anno successivo a quello dell'esercizio in analisi il TR elabora i risultati dei processi di budget gestiti, li valida e trasmette al TS.

Del lavoro svolto e delle conclusioni emerse da ciascuna riunione del TR viene data evidenza con verbale da trasmettere al TS.

Cronoprogramma esercizio annuale di budget

Novembre / Dicembre anno precedente

Primo incontro TS per aggiornamento / definizione Mission, Vision, Macro Obiettivi, Budget, Grandi Investimenti e Piano Assunzioni

Secondo incontro TS con partecipazione Collegio di Direzione per integrazione argomenti trattati nell'incontro precedente alla luce delle proposte dei Direttori dei Dipartimenti e indicazioni al TG e al TR in merito alle linee di indirizzo da tenere in conto per la gestione dei processi di budget dei CdA e dei CdR

Incontri di programmazione dei relativi processi di budget da parte del TG e del TR

Gennaio

Negoziazione di Budget CdA

Assegnazione degli obiettivi del Comparto Sanitario e dei Centri Sanitari di Supporto

Negoziazione di Budget CdR

Assegnazione degli obiettivi dei Centri Amministrativi

Febbraio

Aggiornamento del Bilancio di Previsione

Marzo / Dicembre

Riunioni Mensili TS, TG, TR

Febbraio / Giugno anno successivo

Elaborazione risultati processi di budget gestiti dai rispettivi Tavoli

Trasmissione risultati al TS

Esame e convalida dei risultati da parte del TS

Trasmissione dei risultati alla P.O. Relazioni Sindacali per la predisposizione della relazione sulla performance