

**IRCCS "S. de Bellis"**  
**IL PROCESSO DI BUDGETIZZAZIONE E I SISTEMI PREMIANTI**  
**U.O. Controllo di Gestione**

## **1. Obiettivi del documento**

Sulla scorta dell'esperienza degli anni precedenti, con tale documento si vuole proporre un sistema di budgeting correlandolo ai sistemi di valutazione e premianti del personale individuando le soluzioni contabili, organizzative nonché gli strumenti operativi che permettono di superare la dissociazione, fino ad oggi evidenziata appunto fra la contrattazione di budget e il sistema premiante.

## **2. Le motivazioni**

La stretta interdipendenza tra sistema di budget e quello di valutazione e premiante può rappresentare uno strumento utile alla direzione generale e ai dirigenti in genere per "gestire" verso il raggiungimento di obiettivi predefiniti. Tramite la responsabilizzazione sui risultati conseguiti, infatti, tali sistemi risultano essere tra i più efficaci per sviluppare meccanismi operativi in grado di indirizzare i comportamenti verso risultati attesi. Il riferimento temporale è l'anno, questo non deve distogliere l'attenzione verso il perseguimento di obiettivi strategici di medio-lungo periodo che rappresentano energia per non far spegnere l'intero sistema.

Gli strumenti e le soluzioni adottate sono stati progettate in modo tale da esaltare e motivare i protagonisti. Accanto all'aspetto motivazionale occorre esaltare la necessaria correlazione tra i risultati attesi e le risorse a disposizione per raggiungerli, concetto alla base dell'intero processo di budgeting. È quasi superfluo sottolineare come gli strumenti di budgeting, di valutazione e premiante del personale sono improntati alla valorizzazione dell'autonomia dei dirigenti, che devono trovare in tali sistemi efficaci supporti ai propri processi di programmazione e di controllo.

## **3. L'organizzazione**

### **3.1 Percorso di budget**

Il percorso si avvia con la definizione della strategia aziendale e la declinazione della stessa in obiettivi annuali, come assegnati dal CIV in coerenza con gli obiettivi regionali. Tali obiettivi declinate secondo le quattro prospettive (Risultati, Utente, Processi, Innovazione) della Balanced Score Card. All'interno di questa cornice le strutture organizzative preposte dovranno presentare le loro proposte che saranno valutate in termini di coerenza e congruenza, anche economica. Una volta superata questa fase si arriva alla negoziazione conclusiva con la Direzione Generale. Il consolidamento delle schede per unità organizzativa determina il Budget d'azienda.

### **3.2. I Centri di Responsabilità e di Costi**

Attività propedeutica all'avvio del processo di budgeting è l'individuazione dei CdR e, secondariamente, dei CdC, così come già definiti nonché modificati all'indomani dell'adozione della nuova organizzazione dipartimentale.

Ai fini del sistema di budgeting, il livello organizzativo per il quale si individuano i soggetti chiamati a formulare gli obiettivi e ad assumere la responsabilità diretta nei confronti dell'azienda è rappresentato, a regime, dal Dipartimento. E' ipotizzabile un percorso di "avvicinamento" a tale opzione; in particolare, almeno per il primo anno e comunque nelle more della piena attivazione dei dipartimenti, il livello organizzativo minimo è individuabile in quello del CdR, in ogni caso congiuntamente a quello dipartimentale. Le relazioni tra il Dipartimento ed i livelli immediatamente inferiori sono improntate al pieno coinvolgimento dei collaboratori.

### **3.3. Il comitato di budget**

Per il governo del sistema budgetario è individuato un comitato di budget, costituito dai Direttori Scientifico, Amministrativo, Sanitario e dal Dirigente responsabile del CdG con i seguenti compiti:

1. supportare la Direzione Generale nella definizione delle direttive fondamentali per la costruzione dei budget operativi;
2. supportare i CdR nella formulazione delle proposte di Budget;
3. valutare le proposte di Budget di CdR in termini di coerenza e congruenza con le linee di indirizzo e programmazione annuali elaborate dal Direttore Generale e in termini di compatibilità economica;
4. supportare i CdR nell'attività di modifica e riformulazione delle proposte di Budget non congruenti con le linee aziendali;
5. supportare la Direzione Generale nel processo di negoziazione del Budget.



Le funzioni di supporto tecnico-operativo all'intero processo di elaborazione del budgeting è garantito dall'unità controllo di gestione, a cui sono assegnati i seguenti compiti specifici:

1. sviluppare gli strumenti tecnico-contabili in modo da supportare efficacemente i processi aziendali individuati;
2. supportare i vari CdR in tutte le fasi del processo di budgeting (elaborazione della proposta, monitoraggio dei risultati, proposizione delle azioni correttive);
3. consolidare, dal punto di vista tecnico, le proposte di Budget dei CdR;
4. elaborare i budget parziali ed il budget generale d'Istituto;
5. redigere report periodici in cui segnala scostamenti tra consuntivi e budget;
6. supportare i CdR nell'interpretazione dei report periodici di analisi degli scostamenti;
7. predisporre un sistema degli indicatori coerente con le linee strategiche aziendali;
8. fornire le informazioni utili alla valutazione dei dirigenti.

Nello svolgimento delle sue attività il comitato di budget, sia direttamente che attraverso l'unità controllo di gestione, potrà utilizzare il supporto delle funzioni tecnico sanitarie ed amministrative dell'Ente.

#### **4. Strumenti tecnico contabili del sistema budgetario**

##### **4.1 Premessa**

Il sistema è impostato su 4 item di valutazione che si basano su aree/prospettive della BSC derivanti dal sistema di budgeting aziendale. In questa logica, il sistema incentivante si inserisce all'interno delle fasi del processo di budgeting in maniera congiunta e complementare.

Lo svolgimento concreto del processo di budgeting si delinea in più fasi successive, così individuate:

1. elaborazione e aggiornamento del Piano Strategico aziendale con individuazione degli obiettivi strategici;
2. traduzione di questi obiettivi strategici in esplicitazioni per la formulazione delle proposte di budget, dove vengono esplicitate le priorità dell'anno in corso, i valori obiettivo, le fasi, i tempi e i contenuti standard e tecnici;
3. presentazione delle proposte di budget da parte dei responsabili dei CdR;
4. valutazione della coerenza e congruenza di queste proposte con gli obiettivi strategici;
5. modifica e riformulazione delle proposte di budget non congruenti;
6. negoziazione conclusiva tra la Direzione Generale e i Responsabili di CdR delle proposte di budget, con eventuale nuova presentazione di proposte non approvate;
7. elaborazione della proposta definitiva del Budget Generale;
8. formalizzazione del Budget per CdR e negoziazione interna;
9. definizione e adozione della delibera del Bilancio di Previsione aziendale in base al Budget Generale.

Ai fini del sistema incentivante, allo scopo di correlare gli obiettivi strategici ai meccanismi premianti a favore delle tre aree contrattuali, occorre definire coerentemente il peso complessivo da assegnare agli obiettivi derivanti dal sistema di budgeting sulla base delle 4 aree/prospettive della BSC.

Il sistema incentivante per il quale si utilizzeranno le schede di seguito rappresentate fa comunque riferimento ad una percentuale dell'ammontare complessivo dei fondi contrattuali di risultato e produttività collettiva.

La rimanente quota percentuale rimane a disposizione della Direzione Generale per Obiettivi direzionali da realizzare anche fuori dell'orario di lavoro.

Per l'esercizio 2013 si ritiene opportuno destinare il 90% dell'ammontare complessivo dei fondi storici agli obiettivi di budget, lasciando a disposizione della Direzione Generale per Obiettivi direzionali il rimanente 10%.

I residui derivanti dal parziale utilizzo degli altri fondi contrattuali e della quota di fondo destinata agli Obiettivi Direzionali andranno ad incrementare i fondi di risultato/produttività collettiva dell'anno successivo. Resta inteso che per gli anni successivi le percentuali indicate precedentemente e relative agli Obiettivi Direzionali andranno applicate sempre sui fondi storici al netto dell'eventuale incremento derivante dai residui. Nell'eventualità in cui si presenti la necessità di dover realizzare Obiettivi Direzionali particolarmente rilevanti per la dimensione strategico e operativa aziendale e il fondo a disposizione, costituito nelle percentuali indicate, non sia economicamente capiente, previo accordo sindacale con la delegazione di riferimento, si potrà ricorrere alla copertura attraverso l'utilizzo dei citati residui.

Ciascuna scheda di budget di U.O. conterrà, per il solo personale del comparto, un obiettivo denominato "Continuità assistenziale e/o di supporto nell'area amministrativa tecnico e logistica" al quale sarà legato un peso pari al 30%, fermo restando il raggiungimento del valore minimo nella scheda di valutazione individuale. Nello specifico il raggiungimento del livello minimo rappresenta la condizione *sine qua non* per la corresponsione del suddetto obiettivo, oltre al raggiungimento di una soglia minima di presenza in servizio (1500 h annuali) considerate le assenze, così come finora computate. Nelle schede di valutazione individuale dovrà essere evidenziato il livello considerato minimo da raggiungere.

Gli obiettivi delle 4 aree/prospettive sono a livello di CdR, benché le schede debbano essere negoziate e siglate a livello di Dipartimento, appena istituito. Pertanto la scheda sarà costruita in modo da individuare al

proprio interno gli obiettivi di ciascun CdR componente il Dipartimento, nonché gli obiettivi specifici del Dipartimento in quanto tale. Al fine di integrare coerentemente tale percorso con la valutazione triennale e quinquennale degli incarichi, che prevedono l'assegnazione di obiettivi individuali per i dirigenti, coerentemente con quanto stabilito dai CCNL vigenti, il Responsabile di CdR dovrà declinare gli obiettivi a lui assegnati a ciascun dirigente. Pertanto si renderà necessaria la creazione di tante schede quanti sono i dirigenti all'interno della struttura. Le schede per dirigenti dovranno contenere uno o più obiettivi individuati tra quelli assegnati al CdR e opportunamente pesati.

L'assegnazione degli obiettivi per CdR comporta che, coerentemente, anche le quote incentivanti siano sostanzialmente assegnate per CdR, benché costruite sul singolo dipendente, come se ciascuno di essi raggiungesse al 100% gli obiettivi assegnati, con l'unica differenza derivante dall'area contrattuale. Più specificatamente la quota per CdR sarebbe semplicemente il prodotto della quota teorica del dipendente (differente a seconda dell'area contrattuale) per il numero delle unità equivalenti per figura professionale di quel CdR.

I range, in analogia a quanto definito negli accordi integrativi aziendali vigenti, per stabilire il raggiungimento o meno degli obiettivi quantitativi delle aree/prospettive sono i seguenti:

- ^ risultato <30%                    nulla
- ^ risultato >= 30% < 80%    in proporzione alla percentuale raggiunta
- ^ risultato >= 80%                si eroga il 100%

Per gli obiettivi di tipo qualitativo il parametro di valutazione per il raggiungimento è del tipo SI/NO.

Per la distribuzione dei c.d. "resti" nel caso in cui il CdR abbia raggiunto pienamente gli obiettivi e qualcuno, all'interno del proprio CdR non sia stato valutato favorevolmente, questa quota dovrebbe essere opportunamente redistribuita all'interno del CdR tra coloro che sono stati valutati in maniera pienamente positiva. Questo perché avendo il CdR raggiunto completamente gli obiettivi di interesse aziendale evidentemente questo è stato per merito di coloro che hanno pienamente raggiunto gli obiettivi e sono stati valutati positivamente "compensando" coloro che invece non hanno pienamente raggiunto gli obiettivi.

Nel caso in cui i "resti" da redistribuire derivino dal mancato raggiungimento degli obiettivi, tale residuo dovrebbe essere assegnato proporzionalmente tra tutti i CdR che abbiamo raggiunto una valutazione complessiva favorevole (>= 80%).

#### 4.2 Scheda di Budget (Struttura, forma e contenuto)

La scheda di Budget di CdR è composta da tre parti fondamentali.

La prima parte è costituita dalla scheda riassuntiva degli obiettivi assegnati al CdR con la pesatura di ciascun obiettivo, sottoscritta congiuntamente dal Direttore del Dipartimento e/o CdR e dal Direttore generale. Essa sintetizza gli obiettivi prioritari assegnati dalla Direzione al Dipartimento, tradotti in termini di azioni e di indicatori, con l'esplicitazione del legame che li lega alle aree strategiche ed il relativo peso attribuito, secondo le ben note 4 prospettive:

1. Prospettiva assistito e relazioni con l'ambiente esterno
2. Prospettiva processi di gestione
3. Prospettiva apprendimento e crescita
4. Prospettiva economico – finanziaria o dei risultati

Scheda riassuntiva (fac-simile).

Settore	Obiettivi primari	Obiettivi correlati	Indicatori	Target	Peso	Peso dirigenza	Peso comparto	Azioni correlate
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.				
2.	1. 2. 3.	1. 2. 3.		1. 2. 3.				
3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.					
4.	1. 2. 3.	1. 2. 3.						

Schede allegate: 1) attività e indicatori di risultato; 2) risorse economiche; 3) piano delle risorse umane; 4) piano degli investimenti; 5) processi organizzativi, relazionali, innovativi.

Il responsabile \_\_\_\_\_

Il direttore generale \_\_\_\_\_

Come già detto in precedenza, oggetto di contrattazione con le OO.SS. saranno i pesi da attribuire ai 4 settori/prospettive considerate.

Nella tabella successiva sono definiti i pesi da attribuire alle varie aree con riferimento all'anno 2013.

Prospettive (posto 100 il peso totale)	Dirigenza di dipartimento	Dirigenza struttura complessa	Dirigenza di struttura semplice e professionale	Comparto
Assistito e relazioni con l'ambiente esterno	20%	15%	20%	35%
Processi di gestione	40%	30%	40%	60%(*)
Apprendimento e crescita	20%	10%	10%	5%
Economico – finanziaria o dei risultati	20%	45%	30%	
<b>Sistema premiante</b>	< 30 % nulla 30-80 in proporzione > 80% si eroga il 100%	< 30 % nulla 30-80 in proporzione > 80% si eroga il 100%	< 30 % nulla 30-80 in proporzione > 80% si eroga il 100%	< 30 % nulla 30-80 in proporzione > 80% si eroga il 100%

(\*) il 50% (del 60% cioè il 30%) destinato alla continuità assistenziale e/o di supporto nell'area amministrativa tecnico e logistica, purché nella scheda individuale si sia raggiunto un punteggio pari al 60% del punteggio massimo assegnabile (vedi testo).

Successivamente vengono rappresentate le schede indicate in calce alla scheda riassuntiva, oggetto di elaborazione/contrattazione nel percorso di budgeting già delineato e che individuano gli obiettivi e gli indicatori che vanno a ulteriormente definire quelli inseriti nella scheda riassuntiva.

La seconda parte è costituita dalla scheda di Budget del CdR che sintetizza in termini quantitativi le attività programmate per l'anno e conseguentemente le risorse necessarie; la scheda è suddivisa in quattro parti:

1. Attività ed Indicatori di risultato e performance;
2. Risorse economiche;
3. Piano delle risorse umane;
4. Piano degli investimenti.

La scheda di CdR rappresenta, da un lato, l'aggregazione di identiche schede di budget riferite alle singole articolazioni del Dipartimento e, dall'altro, il fondamento per la selezione degli indicatori su cui concentrare la valutazione del personale che partecipa al raggiungimento degli obiettivi del Dipartimento.

### 1. Attività e Indicatori di risultato e performance

Attività	Preconsuntivo	Budget	Variazione	Var %
Posti letto ord.				
Posti letto DH/DS				
Dimessi ord.				
Dimessi DH				
Dimessi DS				
Dimessi totale				
% TO ord				
Degenza ord				
Accessi				
Degenza media ord				
Valore ord				
dh				
ds				
Totale valore				
Valore medio x giorno di degenza				
Ecc.				

Indicatori di risultato e performance				
Indicatori economico-finanziari				

	Obiettivo			
	Azione			
	Indicatore			
Processi				
	Obiettivo			
	Azione			
	Indicatore			
Utenti				
	Obiettivo			
	Azione			
	Indicatore			

## 2. risorse economiche

Consumi				
Costi di personale				
Ecc				
Totale costi				

## 3. piano delle risorse umane (vedi DO)

Personale				
Personale precario				

## 4. piano degli investimenti

	Descrizione	Nuovo/aggiorn.	Sost./potenz/innov/per legge (spec.)	Valore
Attrezzature				
Software e licenze				
Impianti e macch.				
Automezzi				
Altri beni				

Le tabelle 3 e 4 rappresentano la dotazione di risorse umane e tecnologiche che si intende assegnare al CdR per il raggiungimento degli obiettivi. Ovviamente queste tabelle dovranno avere un riflesso sulla tabella

dei costi complessivi di CdR vista in precedenza (tabella 2).

La terza parte delle schede di budget è costituita dalle schede di valutazione individuale oggetto di apposito separato atto, a cui si rimanda per dovuta ed opportuna conoscenza. È utile tuttavia illustrare qui brevemente i criteri di aggancio della valutazione individuale, alla valutazione delle UU.OO. e soprattutto al sistema incentivante-premiante.

Come detto in precedenza, per il solo comparto, la corresponsione dell'obiettivo "Continuità assistenziale e/o di supporto nell'area amministrativa tecnico e logistica" è legata sia al raggiungimento proporzionale di una soglia minima di presenza in servizio (1500 h annuali) sia al raggiungimento di un livello minimo nella scheda di valutazione individuale. In particolare tale livello è individuato in una valutazione pari al 60% del punteggio massimo attribuibile con la scheda summenzionata (vedi la scheda di valutazione individuale dell'area comparto).

Analoga considerazione va fatta per l'area della dirigenza, laddove in egual modo il livello minimo è individuato in una valutazione pari al 60% del punteggio massimo attribuibile al singolo dipendente sempre attraverso la scheda di valutazione individuale.

Il raggiungimento della valutazione minima nelle schede individuali e "conditio sine qua non" per accedere al sistema incentivante con i criteri quantitativi descritti al paragrafo 4.1 (< del 30% nulla, 30-80% in proporzione, > dell'80% il 100%), che sono strettamente correlati ad obiettivi tipici delle UU.OO. di afferenza, in tal modo si vuole ottenere la stretta interdipendenza valutazione individuale-valutazione U.O.-incentivazione.

#### 4.1.2 I fattori produttivi

I fattori produttivi ritenuti significativi per i processi di programmazione e controllo sono classificati nelle seguenti tre categorie per significare il diverso grado di controllabilità:

- △ costi variabili;
- △ costi semi-variabili;
- △ costi fissi specifici.

Tra i costi variabili diretti sono considerati i fattori produttivi il cui consumo è direttamente correlato con i volumi di produzione:

- ✓ Consumi:
  - Prodotti farmaceutici;
  - Presidi chirurgici;
  - Materiali diagnostici e prodotti chimici;
  - Consumi di materiale specialistico (Rx, endoscopia, ecc);
  - Altri consumi di beni sanitari;
  - Altri consumi di beni non sanitari;
- ✓ Costi del personale:
  - dipendente;
  - non dipendente;
  - altri costi del personale;
- ✓ Costo di acquisto di prestazioni e servizi sanitari;
  - da esterni;
  - da interni.

Affinché per tali costi si riesca ad assegnare le responsabilità in maniera corretta e siano realmente controllabili dal Dipartimento e/o CdR occorre che nell'impostazione generale del sistema di contabilità analitica sia possibile gestire costi monetari unitari standard, mediante i quali siano valorizzati i consumi dei fattori produttivi citati sia in fase di previsione che a consuntivo:

- △ costi unitari standard per i consumi di beni sanitari e non sanitari (PMP);
- △ costi unitari standard per figura professionale;
- △ prezzi di trasferimento delle prestazioni interne.

Tra i costi semi-variabili sono stati ricondotti i seguenti fattori produttivi:

- ✓ Servizi appaltati
- ✓ Utenze

Infatti, si caratterizzano per la presenza di una quota variabile di costo ed una fissa; a livello operativo, è opportuno allocare tali costi direttamente al CdR che li consuma attraverso la determinazione di un criterio capace di stabilire l'effettivo assorbimento di risorse da parte dei vari CdR.

Infine, tra i costi fissi specifici sono stati considerati i seguenti fattori produttivi:

- ✓ Godimento beni di terzi
- ✓ Manutenzioni e riparazioni
- ✓ Ammortamenti.

Essi rappresentano i costi di struttura del CdR e dipendono sia da scelte di dimensionamento fatte dal CdR stesso, sia da scelte strategiche della direzione.

#### 4.1.3 Prezzi di trasferimento delle "prestazioni" intermedie

I prezzi di trasferimento rappresentano i costi monetari unitari standard delle prestazioni intermedie e dei servizi scambiati tra i vari CdR.

Sono oggetto di trasferimento le prestazioni cedute da un CdR ad un altro. Si fa riferimento, in particolare, alle giornate di degenza per pazienti "trasferiti" da un reparto ad un altro in continuità di SDO e all'attività del quartiere operatorio a favore dei reparti ospedalieri. Attraverso il meccanismo del trasferimento da un reparto ad un altro è possibile imputare i costi in maniera omogenea e corrispondente ai ricavi, nel senso che l'U.O. che si vedrà attribuito l'intero ricavo, in quanto reparto di dimissione, avrà anche imputati tutti i costi necessari alla produzione del ricovero, compresi quelli non sostenuti direttamente al proprio interno. Parimenti il reparto che avrà sostenuto alcuni costi di produzione del ricovero senza vedersi attribuire alcun ricavo in prima assegnazione, vedrà riconosciuto, attraverso il trasferimento, i proventi relativi alle attività svolte.

Elemento fondamentale è la determinazione dei prezzi di trasferimento. In particolare, essi, al pari di qualsiasi altro costo unitario standard, devono essere predeterminati in fase di budget e lasciati costanti per tutto il periodo di riferimento. Va tenuto conto della possibilità di utilizzo dei prezzi di trasferimento come strumento di incentivazione/disincentivazione di certi comportamenti ritenuti appropriati/inappropriati (vedi la richiesta di indagini diagnostiche inappropriate). Si confermano, nello more di definire in sede di contrattazione di budget valorizzazioni condivise, l'attuale sistema in uso, purché orientato ai seguenti principi:

- 1.(reparti di degenza) trasferimento per un importo pari alla percentuale di DRG-caso direttamente proporzionale ai costi per giornata di degenza;
- 2.(servizi) trasferimento per un importo pari alle tariffe della specialistica SSR, precisando che le valorizzazioni delle prestazioni interne ai fini del bilancio per U.O. avverrà con riferimento alle tariffe ALPI.

#### 4.2 Gli indicatori

Gli indicatori, finalizzati alla misurazione ed all'analisi della performance intesa come capacità di conseguire i risultati prefissati tenuto conto del modo con cui essi sono stati raggiunti, devono tener conto dei livelli di conoscenza e comprensione del significato da parte dei soggetti interni all'azienda che hanno responsabilità gestionale; la loro individuazione è opportuna che sia condivisa.

Essi permettono di monitorare l'attività gestionale del CdR e dell'Istituto e di valutare la sua coerenza con il perseguimento delle finalità stabilite. Per tale ragione, essi devono rispondere alle caratteristiche di significatività, affidabilità, confrontabilità, tempestività, facilità di misurazione, completezza e selettività.

In generale, gli indicatori possono essere ricondotti alle seguenti macro-tipologie:

- a) indicatori di risorse-input: essi analizzano la capacità di ottenere, gestire ed integrare risorse (tecniche, umane, finanziarie);
- b) indicatori di processo: essi misurano la capacità di coordinamento, motivazione, leadership, problem solving, qualità del clima organizzativo, dei processi di comunicazione ed apprendimento, ecc...;
- c) indicatori di risultato-output: essi misurano il risultato intermedio in termini di quantità di attività/ servizio erogato (tipologia/volume servizi erogati, tempi di attesa, durata degenza media...);
- d) indicatori di risultato-outcome: essi misurano il risultato finale in termini di impatto delle attività/ servizi erogati sugli assistiti (impatto sulla salute dei pazienti, soddisfazione,...);
- e) indicatori di risorse-risultati: essi misurano le risorse impiegate, in termini di costo o fisico-tecnici, per unità di risultato, in termini di output od outcome; in particolare, si parla di indicatori di costo quando la risorsa è valorizzata in termini monetari (costo dell'infermiere per DRG prodotto) e indicatori fisico-tecnici, quando viene espressa solamente in termini quantitativi (ore di infermiere per DRG prodotto).

#### 4.3 Consolidamento delle schede di Budget

L'ufficio controllo di gestione ha il compito di consolidare le schede di Budget, sia nella fase di prima proposta da parte dell'articolazione organizzativa deputata (CdR e Dipartimento, solo a regime) sia in fase conclusiva del processo di negoziazione.

Tale attività ha lo scopo di evidenziare la compatibilità complessiva economica, finanziaria e patrimoniale delle proposte con gli indirizzi strategici aziendali. La necessità di ricondurre ad unitarietà le richieste aziendali è ancora più forte considerando che il budget generale d'azienda rappresenta lo strumento attraverso il quale l'Istituto negozia ed ottiene i finanziamenti.

In questo percorso va considerato il ruolo dei c.d. "gestori di spesa" ovvero di quelle funzioni tecnico sanitarie e amministrative che si pongono in una visione trasversale rispetto ai processi di acquisizione delle risorse produttive. Nell'ambito del budget per articolazione organizzativa (CdR e/o Dipartimento) il loro ruolo sarà quello di supportare il comitato di budget circa la valutazione di coerenza e congruenza delle richieste ricevute. Questo supporto nasce in considerazione della posizione organizzativa occupata che richiede una visione d'insieme riguardo ai fattori produttivi loro pertinenti.





Attrezzature						
Impianti						
Software e licenze						

Sulla base del consolidamento delle proposte di Budget, della programmazione triennale degli investimenti in beni immobili e dei contributi in conto capitale disponibili, l'ufficio Patrimonio elabora il Piano degli investimenti.

#### 4.3.4 Budget di Progetto

Sempre in una logica di trasversalità rispetto ai CdR considerati, ma con un ottica diversa rispetto a quella dei c.d. "gestori di spesa" si pongono i budget per progetto.

Quando si parla di budget per progetto normalmente si fa riferimento ai budget riguardanti attività finanziate con contributi appositamente finalizzati. La possibilità di gestire i budget secondo il livello superiore, rispetto a quello dei centri di costo, del progetto per i contributi finalizzati rappresenta una situazione sicuramente ottimale e che favorisce pienamente la possibilità di governare facilmente il finanziamento appositamente dedicato.

Più impegnativo in termini di fattibilità funzionale è la possibilità di una gestione per progetto dell'attività corrente/istituzionale. Per realizzare tale gestione non dovrà riferirsi più esclusivamente sull'informazione del reparto di produzione come centro utilizzatore della risorse ma individuare per quali attività (all'interno dei vari reparti - CdC) sono state utilizzate le risorse. Questo criterio sposta l'attenzione da dove sono state consumate le risorse al come (per quali attività). In altri termini vorrebbe dire collegare direttamente i consumi delle risorse produttive con i prodotti erogati (derivanti dalle attività realizzate).

Un area particolarmente interessante di applicazione è costituita dalla Ricerca corrente. In effetti l'attività di ricerca corrente viene finanziata non come struttura fisica/organizzativa ma come attività collegate a delle linee di ricerca che "intersecano" trasversalmente la struttura funzionale per CdC e/o CdR. Al fine di evidenziare il contributo (e dunque i costi e ricavi) di ciascun CdC e/o CdR per quella specifica linea di ricerca è possibile utilizzare lo strumento del budget per progetto. Elemento qualificante di tale attribuzione è la capacità di allargare l'imputazione diretta per linea di ricerca, limitando l'uso dei meccanismi di ribaltamento di costi inizialmente indiretti.

#### 4.3.5 Budget Economico Generale d'azienda

Il Budget Generale sintetizza le previsioni economiche, finanziarie e patrimoniali per l'intera Azienda, direttamente derivato dai valori negoziati e concordati a livello di CdR/Dipartimento.

Esso deriva dal consolidamento delle schede di Budget di CdR per la parte relativa dei costi diretti di produzione, così come indicato nello schema in uso e della previsione economica dei costi generali e amministrativi (spese amministrative e gestionali, oneri finanziari, accantonamenti, imposte e tasse, ecc.) e dei ricavi d'azienda.

### 5. Processo di Budgeting

#### 5.1 Fasi e tempi

Il processo di budgeting è definito nel seguente flow-chart, nel quale risultano:

1. il modello di contrattazione degli obiettivi;
2. la scomposizione del processo di le singole fasi del processo di budgeting;
3. le scadenze temporali;
4. gli attori coinvolti.

Il processo di avvia mediante la predisposizione delle linee di indirizzo aziendali, che sintetizzano le linee strategiche per l'anno successivo. Sulla base di tali linee strategiche aziendali, si sviluppa il processo di definizione del Budget per CDR e generale d'Azienda.

#### 5.2 Programmazione

##### 5.2.1 Linee di programmazione

L'avvio di un compiuto processo di budgeting, in coerenza con la programmazione regionale e le linee

strategiche e di indirizzo dell'attività forniti dal Consiglio di indirizzo e verifica, prevede la formulazione da parte del Direttore Generale di obiettivi aziendali di esercizio e triennali. Il collegamento tra il processo di pianificazione e quello di budgeting rappresenta un elemento fondamentale per il successo dell'azione di governo.

Tali obiettivi strategici scaturiscono prioritariamente dal Piano Strategico Aziendale; il P.S.A., aggiornato annualmente in base ai risultati conseguiti nell'anno precedente e alle nuove valutazioni sull'andamento delle variabili interne/esterne, contiene obiettivi di tendenza e quindi riferiti a valori attesi nel triennio. Di conseguenza, ai fini del processo di budgeting, occorrerà estrapolare gli obiettivi strategici e definire per ciascuno di essi gli indicatori e le relazioni causa-effetto che legano i vari indicatori al risultato atteso.

Una volta esplicitati gli obiettivi e indicatori strategici, il Direttore Generale dà indicazioni per la formulazione delle proposte di Budget, indicando le priorità dell'anno in corso e i valori-obiettivo per il sistema nel suo complesso, nonché le risorse disponibili. Le priorità sono individuate attraverso la selezione e/o graduazione degli obiettivi e relativi valori inclusi nel P.S.A..

Sono definite, altresì, le modalità di formulazione delle proposte, in termini di coinvolgimento dei Dirigenti Responsabili e di livelli di negoziazione.

### **5.3 Costruzione del Budget**

L'elaborazione delle indicazioni per la predisposizione delle proposte di Budget costituisce l'input per l'avvio del processo di definizione del Budget, in generale, e della presentazione delle proposte di Budget da parte dei Responsabili di CDR e/o Dipartimento, in particolare.

Le proposte di Budget dei CdR e/o Dipartimenti sono inviate al "Comitato Budget", composto da Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo, Direttore Scientifico e Responsabile Controllo di gestione.

Lo scenario di riferimento prevede il coinvolgimento dei Dirigenti Responsabili di CDR e/o Dipartimento nella formulazione della proposta di Budget con la garanzia minima di fattibilità e raggiungibilità degli obiettivi sottoscritti.

L'elaborazione definitiva della proposta di Budget di ciascun CDR e/o Dipartimento avviene solo dopo l'analisi della coerenza degli obiettivi proposti con quelli strategici e l'esame di compatibilità economica con la programmazione regionale effettuato dal Comitato Budget.

L'eventuale incongruenza comporta la rivisitazione della proposta di Budget.

Gli incontri di negoziazione tra la Direzione generale supportata dal Comitato di Budget ed i Responsabili di Dipartimento (a regime) segna la conclusione del processo di costruzione del Budget di CdR o Dipartimento, che a cascata comporta la definizione delle schede di Budget delle articolazioni che compongono il CdR o Dipartimento.

### **5.4 Monitoraggio e rilevazione dei risultati**

La rilevazione dei risultati avviene in via sistematica mediante la tenuta del sistema di contabilità analitica e periodicamente (trimestralmente) attraverso la rilevazione degli indicatori di attività e di risultato.

Il controllo di gestione assicura la completezza e la tempestività della rilevazione dei costi per centro di costo, con il supporto degli uffici "gestori di spesa" e di contabilità e bilancio.

Il controllo di gestione assicura altresì la rilevazione almeno trimestrale degli indicatori di attività e di risultato.

### **5.5 Reporting e Analisi degli scostamenti**

#### **5.5.1 Reporting per CdR**

L'attività di reporting e analisi degli scostamenti ha cadenza trimestrale. Il prospetto per il reporting di CdR è speculare rispetto a quello della scheda di Budget, essa è espressione della scheda già in uso con le dovute integrazioni.

Il processo di reporting e analisi degli scostamenti è ispirato al pieno coinvolgimento degli operatori al fine di stimolare gli opportuni interventi correttivi in caso di scostamenti rispetto i risultati attesi.

### **5.6 Revisione del Budget**

Nel caso si manifestassero consistenti modifiche delle risorse strutturali, umane e tecnologiche a disposizione del singolo CdR e/o Dipartimento o quando si sono verificati fatti esterni indipendenti dalla volontà del responsabile di progetto e/o U.O. è opportuno prevedere meccanismi di revisione del budget con particolare riferimento agli obiettivi assegnati e agli indicatori individuati (anche in termini di valore obiettivo).

E' parimenti da prevedere un percorso di revisione degli obiettivi di budget nel caso in cui in corso d'opera si presentino condizioni totalmente ostative alla loro attuazione e venga dimostrata la concreta impossibilità della loro realizzazione per eventi o normative non prevedibili all'epoca della definizione degli stessi.

Il percorso di revisione del budget per CdR e/o Dipartimento non può che ricalcare il percorso di budget, come descritto in precedenza, salvo nei casi in cui tale meccanismo di revisione derivi da eventi di natura complessiva aziendale che interessano la totalità o quasi dei CdR e/o Dipartimenti. In particolare in quest'ultima ipotesi i meccanismi di revisione saranno avviati direttamente dal Comitato di Budget congiuntamente con il Controllo di Gestione. I budget revisionati e condivisi con i Responsabili di CdR e/o Dipartimento saranno poi successivamente oggetto di nuova negoziazione con la Direzione Generale. Diversamente, nel caso in cui la necessità di revisione riguardi solo alcuni CdR e/o Dipartimenti e per eventi specifici, il percorso dovrà essere attivato dalle UU.OO. interessate che dovranno rinegoziare il proprio Budget con la Direzione Generale. Nella realizzazione di questa attività la Direzione Generale sarà supportata dal Comitato di Budget e dall'U.O. Controllo di gestione.

## **6. Sistema informativo e supporti operativi al sistema di budget**

### **6.1 La contabilità analitica**

La struttura sin qui proposta, sia relativa al sistema di budget che al sistema incentivante, presuppone la necessaria presenza di un sistema di contabilità analitica affidabile e tempestivo.

La contabilità analitica rappresenta, infatti, il sistema (inteso come insieme di strumenti e modalità operative) che consente l'attribuzione dei costi e dei ricavi di competenza alle articolazioni aziendali fino al livello elementare costituito dai centri unitari di costo e ricavo.

Al di là dei concetti relativi alla classificazione dei costi come individuati nel capitolo 4 (e più specificatamente nei paragrafi 4.1.2 Classificazione dei fattori produttivi e 4.2.2 Prezzi di trasferimento dei servizi sanitari di supporto) che evidenziano il livello di attribuzione "diretta o indiretta" del fattore produttivo al centro appare comunque necessario palesare i meccanismi logico operativi attraverso i quali effettuare le imputazioni "dirette".

In particolare, dal lato dei costi possiamo distinguere i fattori produttivi che sono alimentati/ alimentabili dalle seguenti aree:

1. procedura di magazzino/provveditore (attraverso la procedura ordine – bozza – fattura);
2. risorse umane (personale dipendente e non dipendente);
3. inventario;
4. contabilità generale.

Nell'area 1 sono compresi i costi derivanti dall'acquisto/consumo di beni (sanitari e non) e servizi (manutenzione, appaltati, godimento di beni di terzi, prestazioni e convenzioni sanitarie, utenze, alcuni costi generali, ecc.). Per questi fattori l'imputazione ai centri unitari di costo e ricavo si concretizza nel momento in cui vi è lo "scarico" a reparto, ovvero nel momento in cui vi è l'inserimento della bozza di consegna nel sistema contabile.

Per i beni il manifestarsi della consegna, evento alla base dello "scarico" a sistema e quindi dell'imputazione dei costi, è individuabile con esattezza sia fisica (luogo) che temporale. Inoltre, la registrazione dell'evento "scarico" a reparto rappresenta uno dei momenti di funzionamento della contabilità di magazzino, la cui tenuta è obbligatoria.

Per i servizi, non sempre è individuabile allo stesso modo il momento temporale del "consumo" del servizio. Vi possono essere prestazioni specifiche del tutto analoghe al consumo di beni (ad esempio l'acquisto di una prestazione sanitaria ambulatoriale o di un intervento di manutenzione) o al contrario servizi la cui erogazione è riferibile ad un arco temporale (i canoni di noleggio mensili, bimestrali, ecc.). Tra i due estremi appena evidenziati vi sono poi tutta una serie di servizi che benché erogati in momenti specifici sono ripetuti, spesso con cadenza giornaliera, e per i quali si rende necessario individuare, caso per caso, il periodo temporale ritenuto di riferimento (si pensi alle utenze, ai servizi di lavanderia, pulizia, mensa, ecc.).

In definitiva l'impostazione ordine bozza, nel caso dei servizi, va adattata considerando ad esempio le modalità di erogazione del servizio, il contratto alla base, le modalità di individuazione dei prezzi unitari, la presenza e la cadenza dei rapporti di erogazione servizio, ecc..

Fanno parte dell'area 2 tutti i costi relativi al personale dipendente e quelli relativi al personale non dipendente gestiti direttamente dall'ufficio personale. Con riferimento ai costi in oggetto l'imputazione per centro unitario di costo deve derivare dalla procedura del trattamento economico che deve consentire di stimare e quindi "aggiungere" all'importo speso effettivamente per il personale nel periodo considerate le quote di costo mancanti seppur di competenza (straordinario, incentivi, indennità accessorie, ecc.).

Sono relativi alla procedura inventario (area 3) i fattori produttivi relativi agli ammortamenti di immobilizzazioni materiali ed immateriali. Tali fattori produttivi sono alimentati dalla specifica procedura relativa alle immobilizzazioni, che viene aggiornata in maniera tempestiva con la registrazione contabile dell'avvenuto acquisto.

Infine, rientrano nell'area 4 i costi relativi a sopravvenienze passive, accantonamenti rischi e/o rinnovi contrattuali, interessi passivi e ogni altra voce non ricompresa nelle precedenti aree che sono imputate direttamente dalla contabilità generale nel momento in cui si manifestano.

Dal lato dei ricavi è necessario distinguere tra quelli derivanti dalla produzione erogata (nelle varie tipologie che la caratterizza) da quelli di carattere residuale. Per i primi l'alimentazione non può che scaturire dai sistemi gestionali nei quali essi sono rilevati (sistema sanitario di rilevazione dei ricoveri e delle prestazioni ambulatoriali, sistema di rilevazione della somministrazione diretta di farmaci, sistema delle casse, ecc.) mentre per i secondi la registrazione avviene normalmente in contabilità generale in momenti e tempi differenti a seconda dello specifico evento (contributi generali, sopravvenienze attive, ecc.)

## **6.2 Supporti operativi per la costruzione della scheda di Budget e per la negoziazione**

Il percorso di budgeting e le relative schede descritte in precedenza dovranno essere supportate da un punto di vista tecnico operativo.

Fino all'implementazione del nuovo sistema il supporto tecnico operativo non potrà che essere garantito da schede e reportistiche in formato excel, derivanti dagli attuali sistemi operativi. In questo senso un supporto operativo è sicuramente costituito dai report di cui si parlerà nel paragrafo successivo, già oggi nell'intranet aziendale.

## **6.3 Supporti operativi per l'attività di Reporting**

L'attività di reporting aziendali dovrà avere come contenuto minimo le schede individuate nei paragrafi 5.5.1 e 5.5.2 che ricalcano quelle di budget, descritte nel capitolo 4.

I report in oggetto rappresentano il contenuto minimo dell'attività di reportistica, nel senso che sono prevedibili report ulteriori di approfondimento, specifici per area tematica.

I report correlati alle previsioni di budget di cui ai capitoli 5.5.1 derivano dall'utilizzo dello strumento in uso. La loro diffusione è garantita attraverso lo strumento, già funzionante, dell'intranet aziendale.

Anche per i report specifici indicati nel paragrafo 5.5.1 è prevista (e peraltro già fatto) una diffusione attraverso lo strumento dell'intranet aziendale.

## **7. Collegamento con il Bilancio Economico di Previsione**

### **7.1 Budget finanziario**

Per procedere alla stesura del Bilancio di previsione è indispensabile oltre all'elaborazione del Budget economico generale d'Azienda la redazione di un Budget finanziario da parte dell'ufficio Bilancio; esso riflette la situazione finanziaria previsionale dell'Istituto mettendo in evidenza la temporalizzazione dei flussi finanziari in entrata e in uscita derivanti dal Budget economico e dai tempi di pagamento/riscossione previsti. In base a tale situazione finanziaria sono programmati e verificati gli oneri finanziari risultanti dal Budget economico dei costi generali.

### **7.2 Bilancio Economico di previsione e Bilancio Pluriennale Economico**

L'elaborazione del Budget economico generale d'Azienda e del relativo Budget finanziario consente di redigere il Bilancio di Previsione.

## **8. Sistema di valutazione e premiante del personale**

### **8.1 Premessa**

La Valutazione delle Prestazioni costituisce un'attività fondamentale della moderna gestione delle risorse umane e si caratterizza sempre più come uno strumento di valorizzazione delle persone appartenenti all'Istituto, oltre che di analisi e verifica delle performance.

In presenza di scenari legati non solo ai livelli di produttività, ma anche alla qualità dell'attività diviene determinante la capacità di stimolare lo specifico apporto del singolo.

Da ciò nasce l'esigenza di valutare, incoraggiare e valorizzare i comportamenti individuali, intesi come fattori qualificanti la prestazione.

Il documento già proposto sulla valutazione individuale dei dipendenti sembra individuare i criteri con cui misurare le performance (obiettivi e risultati), focalizzare e sviluppare comportamenti organizzativi desiderati, per cui si rimanda ai contenuti lì espressi per meglio comprendere l'intero processo.

Il paragrafo 4.1 illustra sinteticamente i criteri di interconnessione del sistema premiante alla valutazione della performance individuale strettamente correlata a quella dell'U.O. in cui l'individuo opera, di seguito si definiscono le modalità di corresponsione dei compensi.

### **8.2 Corresponsione dei compensi**

La retribuzione di risultato o produttività (il premio) è corrisposta a consuntivo nei limiti delle quote di produttività ed in seguito al raggiungimento totale ovvero parziale degli obiettivi affidati, così come ampiamente descritto, previa certificazione del Nucleo di Valutazione.

Per l'area del Comparto ai fini della corresponsione dei compensi incentivanti riferiti alla quota del 30% legata all'obiettivo "Continuità assistenziale e/o di supporto nell'area amministrativa tecnico e logistica", sono considerate giornate di presenza: ferie, permessi sindacali (sia per l'espletamento del mandato RSU sia per l'espletamento del mandato sindacale ex art.10 e per la partecipazione ad organismi direttivi statuari ex art.11 CCNQ 07.08.98), permessi per patologie gravi che richiedono terapie salvavita previa giustificazione, permessi di cui alla legge n. 104/92 (sia per i portatori di handicap grave che per chi presta loro assistenza), permessi per donatori di sangue e midollo osseo, infortunio sul lavoro, astensione obbligatoria per maternità ai sensi della legge 1204/71, con esclusione delle altre tipologie relative a precedenti accordi.

Si precisa, inoltre, che tutte le giornate di assenza dal servizio comportano una decurtazione proporzionale della quota spettante; fanno eccezione le assenze per congedo di maternità, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro e per congedo di paternità, le assenze dovute alla fruizione di permessi per lutto, per citazione a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare, le assenze previste dall'art.4, c.1°, della legge 8 marzo 2000, n.53, e per i soli dipendenti portatori di handicap grave, i permessi di cui all'art.33, c.6°, della legge 5 febbraio 1992 n.104, le assenze per malattia dovuta ad infortunio sul lavoro o a causa di servizio, oppure a ricovero ospedaliero o a day hospital, nonché le assenze relative a patologie gravi che richiedano terapie salvavita. L'orario ridotto per part-time, comporta una decurtazione proporzionale della quota spettante.

Per la corresponsione dei compensi si procederà secondo le seguenti scadenze:

- ▲ 30% del fondo di produttività legato all'obiettivo "Continuità assistenziale e/o di supporto nell'area amministrativa tecnico e logistica" dopo valutazione parziale dei primi sei mesi dell'anno da erogare entro il mese di Agosto;
- ▲ 70% a saldo, dopo le necessarie verifiche del Nucleo di Valutazione e comunque entro il mese di Marzo dell'anno successivo.

Si precisa che gli acconti non vengono corrisposti ai dipendenti che alla data di erogazione risultino cessati dal servizio o in aspettativa senza assegni.

La quota complessiva da corrispondere al personale del comparto sarà determinata, posto il raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'entità dei fondi a disposizione, in base ai seguenti coefficienti:

categoria A, B, Bs	coefficiente di base 1 (max 1.2)
categoria C	coefficiente di base 1,2 (max 1.4)
categoria D, Ds	coefficiente di base 1,4 (max 1.5).

Il direttore o responsabile della struttura di appartenenza potrà operare una variabilità (fino al valore indicato fra parentesi) nell'assegnazione della produttività ai singoli collaboratori in coerenza dei giudizi espressi nelle schede di valutazioni individuali (vedi scheda valutazione comparto).

Anche per le aree dirigenziali tutte le giornate di assenza dal servizio comportano una decurtazione proporzionale della quota spettante; fanno eccezione le assenze per congedo di maternità, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro e per congedo di paternità, le assenze dovute alla fruizione di permessi per lutto, per citazione a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare, nonché le assenze previste dall'art.4, c.1°, della legge 8 marzo 2000, n.53, e per i soli dipendenti portatori di handicap grave, i permessi di cui all'art.33, c.6°, della legge 5 febbraio 1992 n.104, le assenze per malattia dovuta ad infortunio sul lavoro o a causa di servizio, oppure a ricovero ospedaliero o a day hospital, nonché le assenze relative a patologie gravi che richiedano terapie salvavita.

Per la corresponsione dei compensi il fondo destinato alla remunerazione per obiettivi raggiunti e per valutazioni positivamente superate sarà erogato, in base alle norme contrattuali vigenti (art. 12, c.4°, CCNL 05/07/06 Area Dirigenza Medica e art 11, c. 4°, CCNL 05/07/06 Area Dirigenza SPTA) secondo le seguenti scadenze:

- 30% dopo valutazione parziale dei primi sei mesi dell'anno da erogare entro il mese di Agosto;
- 70% a saldo, dopo le necessarie verifiche del Nucleo di Valutazione e comunque entro il mese di Marzo dell'anno successivo.

Anche per le aree dirigenziali, si precisa che gli acconti non vengono corrisposti ai dipendenti che alla data di erogazione risultino cessati dal servizio o in aspettativa senza assegni.

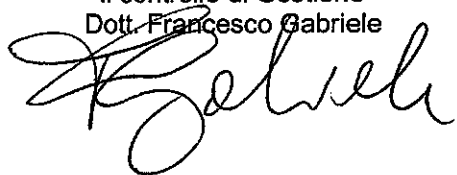
La quota complessiva da corrispondere al personale della dirigenza sarà determinata, posto il raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'entità dei fondi a disposizione, in base ai seguenti coefficienti:

Dirigenti Professionali	coefficiente 1 (max 1.2)
Dirigente Struttura semplice e struttura semplice a valenza dipar.le	coefficiente 1,2(max 1.4)
Direttore di Dipartimento, Dirigente responsabile di U.O.Complexa	coefficiente 1,4(max 1.5).

Il direttore o responsabile della struttura di appartenenza potrà operare una variabilità (fino al valore indicato fra parentesi) nell'assegnazione della produttività ai singoli collaboratori in coerenza dei giudizi espressi nelle schede di valutazioni individuali (vedi la ponderazione della Tab.2 allegata al regolamento di valutazione dei dirigenti, il cui valore esprime il grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della U.O.).

Per tutte le aree, l'erogazione del fondo avverrà compatibilmente con le disponibilità finanziarie dell'Istituto.

Il controllo di Gestione  
Dott. Francesco Gabriele

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gabriele', written in a cursive style. The signature is positioned below the printed name.