



SAN GIUSEPPE MOSCATI - AVELLINO

AZIENDA OSPEDALIERA DI RILIEVO NAZIONALE E DI ALTA SPECIALITÀ

Proponente: **UOC CONTROLLO DI GESTIONE E PROGRAMMAZIONE**

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE N.ro 197 del 03/03/2023

Provvedimento con Esecutività:

| | | |
|----------|-------------------------|--|
| X | Ordinaria | |
| | Immediata | Motivazione: |
| | Per Approvazione | Atto soggetto a controllo ex art 35 L.R.C. n 32/94 e s.m.i. |

OGGETTO

Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget - Adozione



Alla stregua dell'istruttoria compiuta e delle risultanze e degli atti tutti richiamati nelle premesse che seguono, costituenti istruttoria a tutti gli effetti di legge, nonché per espressa dichiarazione di regolarità tecnica ed amministrativa della stessa resa a mezzo di sottoscrizione della presente, da parte de **IL DIRETTORE di UOC CONTROLLO DI GESTIONE E PROGRAMMAZIONE**

Premesso

Che con l'Atto Aziendale approvato con DGRC n. 305/21 è stato previsto di procedere all'aggiornamento o all'adozione dei regolamenti interni;

Considerato

Che la competente UOC ha elaborato la proposta di regolamento Aziendale della gestione per obiettivi e negoziazione del budget, come da allegato 1 alla presente;

Preso Atto

Che la proposta in oggetto è stata trasmessa a mezzo pec l'11 gennaio 2023 all'OIV nonché alle OOSS della Dirigenza e del Comparto;

Che l'OIV nella seduta del 14.01.23, di cui al verbale prot. 1782/23 suggeriva una modifica alla percentuale di accesso alla premialità nella misura del 100%;

Che il Collegio di Direzione nella seduta del 25.01.23, di cui al verbale prot. 2912/23, si è espresso all'unanimità per definire la soglia di accesso alla piena premialità nel raggiungimento dell'80% degli obiettivi negoziati;

Che, in data 10 febbraio 2023, si è tenuto incontro con la rappresentanza sindacale della Dirigenza, di cui al verbale nota prot. 5558 del 17/02/2023, in cui si chiedeva di apportare alcune modifiche e integrazioni al regolamento

Che sono state recepite le modifiche ed integrazioni di cui al verbale nota prot. 5558 del 17/02/2023

Che in data 22/02/23, all'esito dell'incontro con il Collegio di Direzione e del successivo confronto con le OOSS della Dirigenza, è stata inoltrata a mezzo pec all'OIV il regolamento così come condiviso con l'Organo Aziendale e le OOSS

Che, in assenza di ulteriori rilievi, in data 27/02/23 è stata inoltrata, a mezzo pec, dalla scrivente direzione una nota all'OIV con la quale si è provveduto a comunicare l'imminente adozione del regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget.

Attestata

la conformità del presente atto alle norme sul trattamento dei dati di cui al D.lgs 196/2003 così come integrato con le modifiche introdotte dal D.Lgs 101/2018 per l'adeguamento della normativa nazionale al Regolamento UE 2016/679 (GDPR) e dalle novelle introdotte dalla legge 27 dicembre 2019 n 160, che contiene principi e prescrizioni per il trattamento dei dati personali, anche con riferimento alla loro "diffusione", e dichiarato di aver valutato la rispondenza del testo, compreso degli eventuali allegati, destinato alla diffusione per il mezzo dell'Albo Pretorio alle suddette prescrizioni e ne dispone la pubblicazione nei modi di legge;

Dichiarato

- che la documentazione originale a supporto del presente provvedimento è deposita e custodita agli del Dipartimento/ U.O. proponente,
- che non sussistono motivi ostativi a procedere essendo l'atto conforme alle disposizioni di legge in materia ed ai regolamenti e/o direttive dell'Ente, nonché coerente con gli obiettivi strategici individuati dalla Direzione Generale e le finalità istituzionali dell'Ente

Il Responsabile del procedimento dichiara l'insussistenza del conflitto di interesse, allo stato attuale, ai sensi dell'art. 6 bis della Legge n. 241/90 in relazione al citato procedimento e della Misura M4 del vigente Piano Anticorruzione.

PROPONE AL DIRETTORE GENERALE

Per quanto in premessa, che qui si intende integralmente riportato

Di adottare il Regolamento Aziendale della gestione per obiettivi e negoziazione del budget così come condiviso con il Collegio di Direzione le OOSS e l'OIV;

Di dare mandato alla UOC Affari Generali di trasmettere copia della presente deliberazione, dichiarandola immediatamente esecutiva dal momento della pubblicazione nell'albo pretorio aziendale

-ai componenti dell'OIV per il tramite della UOC Controllo di Gestione e Programmazione

-al RPCT

-alle OOSS della Dirigenza e del Comparto per il tramite della UOC GRU- Ufficio Relazioni Sindacali



Allegati alla presente:

Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget (Nome File: Regolamento_Budget_vs.1.0.docx.pdf - Impronta: e3a0be0193b67d88e129f6c8a37f27e08c782140fe939d492233d8a85b5fdf14);

IL RESPONSABILE DELL'ISTRUTTORIA: Sarno Antonia

IL DIRETTORE

UOC CONTROLLO DI GESTIONE E PROGRAMMAZIONE - [De Fusco Giuseppe]



IL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale dell'A.O.R.N. S.G. Moscati, Dr. Renato Pizzuti, nominato con D.G.R.C. n. 329 del 21/06/2022 ed immesso nelle funzioni con D.P.G.R.C. n. 109 del 04/08/2022, coadiuvato dal Direttore Amministrativo Avv. **Chiara Di Biase** e dal Direttore Sanitario Dr. **Rosario Lanzetta** ha adottato la seguente Deliberazione

IN VIRTU' dei poteri conferitogli;

PRESO ATTO della dichiarazione di regolarità dell'istruttoria compiuta da **UOC CONTROLLO DI GESTIONE E PROGRAMMAZIONE**, nonché della dichiarazione di regolarità tecnica ed amministrativa resa dal Direttore/Dirigente proponente con la sottoscrizione della proposta.

Condivise le motivazioni in essa indicate e fatta propria la proposta del Direttore/Dirigente proponente;

VISTO IL PARERE IN ORDINE ALLA REGOLARITA' TECNICO/CONTABILE

C.U.P.:

C.I.G.:

IMPORTO TOTALE:

Motivazione/Annotazione

IL DIRETTORE UOC SERVIZIO ECONOMICO - FINANZIARIO

VISTI i pareri del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo:

PARERE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO:

| | |
|-------------------------------------|----------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Favorevole |
| <input type="checkbox"/> | Non Favorevole |

Motivazione (in caso di parere non favorevole)

PARERE FAVOREVOLE

Chiara Di Biase FIRMATO

PARERE DEL DIRETTORE SANITARIO:

| | |
|-------------------------------------|----------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Favorevole |
| <input type="checkbox"/> | Non Favorevole |

Motivazione (in caso di parere non favorevole)

PARERE FAVOREVOLE

Rosario Lanzetta FIRMATO



DELIBERA

Per quanto premesso nella proposta allegata, da intendersi come trascritto e riportato:

Di adottare il Regolamento Aziendale della gestione per obiettivi e negoziazione del budget così come condiviso con il Collegio di Direzione le OOSS e l'OIV;

Di dare mandato alla UOC Affari Generali di trasmettere copia della presente deliberazione, dichiarandola immediatamente esecutiva dal momento della pubblicazione nell'albo pretorio aziendale

-ai componenti dell'OIV per il tramite della UOC Controllo di Gestione e Programmazione

-al RPCT

-alle OOSS della Dirigenza e del Comparto per il tramite della UOC GRU- Ufficio Relazioni Sindacali



Trasmessa ai soggetti esterni sotto elencati a cura del servizio proponente:

Non specificati

Notificata ai soggetti interni sotto elencati:

UOSD SERVIZIO DI PSICOLOGIA CLINICA OSPEDALIERA;

UOSD UNITÀ STROKE;

UOSD NEURORADIOLOGIA;

UOC ORL;

UOC OCULISTICA;

UOC NEUROCHIRURGIA;

UOC NEUROLOGIA;

DIPARTIMENTO TESTA COLLO;

UOSD LABORATORIO DI GENETICA;

UOSD RADIOLOGIA INTERVENTISTICA BODY;

UOSD RADIOLOGIA SOLOFRA;

UOSD LABORATORIO ANALISI P.O. LANDOLFI;

UOSD ECOGRAFIA;

UOC RADIOLOGIA;

UOC LABORATORIO ANALISI;

UOC MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA;

UOC MEDICINA NUCLEARE;

UOC ANATOMIA E ISTOLOGIA PATOLOGICA;

DIPARTIMENTO DEI SERVIZI;

UOSD GINECOLOGIA SOCIALE;

UOC FISIOPATOLOGIA DELLA RIPRODUZIONE;

UOC PEDIATRIA;

UOC NEONATOLOGIA;

UOC OSTETRICIA E GINECOLOGIA;

DIPARTIMENTO MATERNO INFANTILE;

UOC SERVIZIO IMMUNO TRASFUSIONALE;

UOC RADIOTERAPIA ONCOLOGICA;

UOC ONCOLOGIA;



UOSD TERAPIA DEL DOLORE;
UOC EMATOLOGIA;
DIPARTIMENTO ONCO EMATOLOGICO;
UOC CHIRURGIA GENERALE;
UOC CHIRURGIA TORACICA;
UOSD UROLOGIA FUNZIONALE;
UOSD GASTROENTEROLOGIA;
UOC BREAST UNIT;
UOC UROLOGIA;
UOC CHIRURGIA ONCOLOGICA;
DIPARTIMENTO DI CHIRURGIA GENERALE E SPECIALISTICA;
UOSD PNEUMOLOGIA;
UOC MEDICINA GENERALE AD INDIRIZZO EPATOLOGICO E GESTIONE PUNTO DI PRIMO SOCCORSO;
UOC MEDICINA GENERALE;
UOC MALATTIE INFETTIVE E TROPICALI;
UOSD MALATTIE ENDOCRINE NUTRIZIONE E DEL RICAMBIO;
UOSD ALLERGOLOGIA IMMUNOLOGIA CLINICA;
UOSD GESTIONE INFETTIVOLOGICA NEI PAZIENTI IMMUNODEFICITARI E AIDS;
UOC RECUPERO E RIABILITAZIONE FUNZIONALE;
UOSD DERMATOLOGIA E DERMOCIRURGIA;
UOC NEFROLOGIA;
UOC GERIATRIA;
DIPARTIMENTO MEDICO;
UOSD DIAGNOSTICA CARDIOVASCOLARE;
UOC CHIRURGIA VASCOLARE;
UOC CARDIOCHIRURGIA;
UOC CARDIOLOGIA - U.T.I.C.;
UOSD CARDIOANESTESIA E RIANIMAZIONE;
DIPARTIMENTO CUORE E VASI;
UOC TERAPIA INTENSIVA;



UOSD CHIRURGIA D'URGENZA;
UOC TERAPIA INTENSIVA P.O. LANDOLFI;
UOC MEDICINA D'URGENZA;
UOC ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA;
DIPARTIMENTO EMERGENZA E ACCETTAZIONE;
UOC RISCHIO CLINICO;
UOC MEDICINA PREVENTIVA DEL LAVORO E RADIOPROTEZIONE;
UOC FARMACIA;
UOC DIREZIONE MEDICA DEI PRESIDI OSPEDALIERI AORN MOSCATI;
DIREZIONE SANITARIA;
UOC ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI;
UOC AFFARI LEGALI;
UOC TECNICO PATRIMONIO;
UOC GESTIONE RISORSE UMANE;
UOC AFFARI GENERALI;
DIREZIONE AMMINISTRATIVA;
UOC SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE;
DIREZIONE GENERALE;
UOC GESTIONE ECONOMICO - FINANZIARIA;
COLLEGIO SINDACALE;
UOC CONTROLLO DI GESTIONE E PROGRAMMAZIONE;

Allegati alla presente:

Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget (Nome File:
Regolamento_Budget_vs.1.0.docx.pdf - Impronta:
e3a0be0193b67d88e129f6c8a37f27e08c782140fe939d492233d8a85b5fdf14);

DIRETTORE GENERALE

(Renato Pizzuti)





SAN GIUSEPPE MOSCATI - AVELLINO
AZIENDA OSPEDALIERA DI RIFUGIO NAZIONALE E DI ALTA SPECIALITÀ

Regolamento della Gestione per Obiettivi e Negoziazione del Budget

UOC Controllo di Gestione e
Programmazione – Anno 2023



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

Sommario

| | |
|--|----|
| PARTE 1 - LA GESTIONE PER OBIETTIVI E LA NEGOZIAZIONE DEL BUDGET | 2 |
| INTRODUZIONE..... | 2 |
| RIFERIMENTI NORMATIVI | 2 |
| 1 Finalità del Regolamento..... | 2 |
| 2. La gestione per obiettivi..... | 3 |
| 3. Il processo di budget..... | 4 |
| 4. La tipologia degli obiettivi | 5 |
| 5. Fasi della negoziazione..... | 5 |
| 6. Ciclo della performance | 5 |
| 7. La Scheda di Budget..... | 6 |
| 7.1 Il Budget dei Costi | 7 |
| 7.2 Il Budget dei livelli di attività | 7 |
| 8. Livelli del Budget | 7 |
| 9. Variazione del Budget | 8 |
| 10. Fasi e Tempistiche del processo di Budget | 8 |
| 10.1 Fase preliminare | 8 |
| 10.2 Fase di controllo e analisi dei risultati..... | 9 |
| 11. Metodologia di calcolo del grado di raggiungimento degli obiettivi..... | 10 |
| 11.1 Valutazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi | 10 |
| 11.2 Valutazione preliminare dei risultati dei singoli Centri di Responsabilità..... | 10 |
| 11.3 Verifica degli obiettivi non raggiunti | 11 |
| PARTE 2 - LINEE GUIDA PER IL COLLEGAMENTO DEI RISULTATI DI BUDGET CON IL SISTEMA PREMIANTE | 12 |
| 12. I Gradi di Valutazione | 12 |
| 12.1 La Procedura di Valutazione dei Risultati | 13 |
| 12.2 La valutazione dei Dirigenti di Struttura Semplice e con incarico Professionale..... | 14 |
| 12.3 La Valutazione dei Direttori di Dipartimento, di Struttura Complessa e dei Responsabili di Struttura Semplice Dipartimentale..... | 15 |
| 12.4 Gli Obiettivi per la Dirigenza dei servizi Generali | 15 |
| 12.5 La verifica degli obiettivi | 16 |



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

PARTE 1 - LA GESTIONE PER OBIETTIVI E LA NEGOZIAZIONE DEL BUDGET

INTRODUZIONE

Il processo di Budget si inserisce nell'ambito del più ampio modello di pianificazione, programmazione e controllo come strumento operativo per attuare gli indirizzi definiti e per condividere le strategie dell'AORN.

Attraverso il processo di budgeting è possibile definire obiettivi di carattere operativo che costituiscono tappe intermedie, da raggiungere nel breve periodo (anno), rispetto ai programmi di azione formulati; tali obiettivi rappresentano la base utilizzata per la valutazione della performance sia organizzativa che individuale in funzione delle responsabilità attribuite.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Le principali fonti normative del presente regolamento sono:

- D.Lgs. 502/1992 e s.m. e i.
- D.Lgs. 29/1993
- D.Lgs. 165/2001 e s.m. e i.
- D.Lgs. 150/2009 e s.m.
- DCA 67/19
- DGRC 201/21
- DGRC 305/21

1 Finalità del Regolamento

Lo scopo del presente documento è quello di definire gli ambiti di applicazione e le regole di funzionamento del sistema di budget, delineando i collegamenti tra la programmazione aziendale, il ciclo della performance e il sistema premiante aziendale.

Il budget è uno strumento operativo di pianificazione e controllo dell'andamento aziendale e al contempo lo strumento che traduce in obiettivi annuali i programmi strategici aziendali e gli indirizzi di programmazione regionale, assegnandoli a specifici Centri di Responsabilità, in una logica di unitarietà di gestione dell'Azienda. In esso si concretizza il principio della separazione delle responsabilità di programmazione e controllo da quelle di gestione delle attività. Lo strumento in cui si sostanzia la gestione per budget è il documento di budget annuale.

Il Budget pertanto quale meccanismo operativo risponde alle seguenti principali funzioni:

a) rappresenta la modalità gestionale che consente di legare la programmazione al controllo attraverso la definizione di obiettivi, la formulazione di piani di azione, l'identificazione di indicatori quali-quantitativi sintetici, l'identificazione delle responsabilità e l'assegnazione delle relative



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

risorse.

b) costituisce parte integrante del Piano della Performance, ai sensi del D.Lgs 150/2009, (attualmente confluito in un documento programmatico più ampio introdotto ex L 113/21 Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO) che include nel suo ciclo complessivo l'articolazione integrata del budget, con la misurazione e la valutazione delle performances organizzativa ed individuale e la rendicontazione istituzionale dei risultati, al fine di garantire la trasparenza degli obiettivi e dei risultati conseguiti.

c) Prevede un sistema informativo a supporto dell'attività gestionale delle strutture aziendali e richiede un'analisi sistematica del contesto in cui esse operano e delle interdipendenze sia al loro interno sia con le altre strutture.

Il sistema di budget è adottato con la funzione di definire i livelli di responsabilizzazione dei Dirigenti, onerati anche della valutazione delle performances individuali, al fine di valutare in maniera oggettiva il conseguimento degli obiettivi assegnati.

La finalità perseguita è quella di elaborare una programmazione annuale più analitica delle attività previste e delle risorse necessarie.

2. La gestione per obiettivi

Gli obiettivi assegnati ai Centri di Responsabilità sono individuati dalla Direzione Strategica, utilizzando un sistema di indicatori/adempimenti che hanno la funzione di monitorare quattro categorie di obiettivi:

- obiettivi generali;
- appropriatezza;
- qualità;
- efficienza.

Gli **obiettivi generali** sono comuni a tutti gli ambiti operativi e corrispondono a finalità soprattutto di natura organizzativa, in genere derivanti dall'applicazione di normative regionali o nazionali, e dalla volontà di implementare processi innovativi.

L'**appropriatezza** è un principio che deve guidare sempre l'azione degli operatori e consiste nel dare a ciascuno secondo il bisogno senza sprechi e senza carenze, senza consumi inutili e senza penuria di mezzi. Significa utilizzare al meglio le risorse umane, tecnologiche e finanziarie secondo il criterio della programmazione e dell'integrazione dei servizi e degli ambiti operativi, in linea con le più avanzate pratiche mediche e assistenziali. Si realizza principalmente garantendo l'innovazione, a livello tecnologico e organizzativo, e attuando i principi della rete e della specializzazione basata sulla casistica e sui differenti gradi di complessità.

La **qualità** deve essere perseguita nei suoi molteplici aspetti di efficacia (capacità dell'intervento di modificare in senso favorevole le condizioni di salute dell'utente), umanizzazione (rispetto della cultura e dei bisogni individuali), competenza (adozione di comportamenti adeguati



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

e compatibili con la best practice o standards definiti), ecc.

L'**efficienza** gestionale è fondamentale sia dal punto di vista tecnico (fornire la massima qualità al costo più basso) che allocativo (modalità per ottenere il mix ottimale di servizi e prestazioni per massimizzare i benefici di salute).

3. Il processo di budget

Il processo di budget è l'insieme delle attività propedeutiche alla formalizzazione degli obiettivi specifici di carattere operativo, ai fini dell'attuazione delle scelte della programmazione aziendale e all'assegnazione delle risorse per il conseguimento degli stessi nell'arco temporale previsto.

Grazie al processo di budget si procede ad una precisa ed articolata assegnazione degli obiettivi alle unità produttive e allocazione delle risorse disponibili.

Lo svolgimento del Processo di Budget consente di:

esplicitare ulteriormente gli obiettivi strategici contenuti nel PIAO sezione Performance e, attraverso la Direttiva del Direttore Generale, traducendoli in obiettivi operativi;

definire in termini quantitativi gli obiettivi per la gestione operativa, al fine di permetterne l'effettiva misurabilità e le conseguenti attività di controllo ed analisi della gestione aziendale;

responsabilizzare e motivare, attraverso la declinazione di programmi e obiettivi attribuiti secondo la struttura delle responsabilità aziendali, l'organizzazione e le sue varie articolazioni, in modo da porre in essere azioni e comportamenti coerenti al raggiungimento degli obiettivi stabiliti e, quindi, alla realizzazione delle strategie e dei programmi aziendali;

considerare il budget quale strumento che permette di quantificare gli effetti economico-patrimoniali e finanziari delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi attraverso il collegamento delle risorse ai risultati da conseguire distinti per Centri di Responsabilità e aggregazioni degli stessi (Dipartimenti);

razionalizzare l'allocazione delle risorse;

considerare il budget, mediante la definizione degli obiettivi per i differenti Centri di Responsabilità, non solo come strumento a valenza tecnico-contabile, ma anche a valenza organizzativa attraverso l'incentivazione a produrre comportamenti volti al raggiungimento della performance, a sviluppare azioni per la valorizzazione del capitale umano promuovendo il senso di appartenenza all'azienda attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori interessati in un contesto volto a favorire il benessere organizzativo.

Il processo di Budget è caratterizzato dai seguenti aspetti:

- coinvolge l'Azienda nella sua interezza;
- ha una logica il più possibile rivolta alla condivisione, pur in presenza di uno scenario caratterizzato dall'identificazione e fissazione di obiettivi a un livello gerarchico superiore centrale;
- definisce obiettivi riferiti ad un periodo di tempo breve e specificato (anno).



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

4. La tipologia degli obiettivi

Uno degli elementi che caratterizza in modo netto un Modello di Programmazione è costituito dal sistema degli obiettivi di Budget, inteso in termini di tipologia di obiettivi previsti, struttura, caratteristiche generali e modalità di collegamento con il Sistema Premiante Aziendale.

Gli obiettivi di Budget sono:

- formulati sulla base della Direttiva del Direttore Generale;
- coerenti rispetto ai bisogni degli assistiti, alle finalità istituzionali e alle scelte strategiche aziendali;
- espressi in termini di risultati da conseguire e di risorse correlate;
- espressi in termini di volumi ma anche in termini di complessità;
- quantificabili e misurabili in modo oggettivo attraverso indicatori che devono essere:
 - o comprensibili;
 - o confrontabili;
 - o misurabili;
- chiari, pertinenti, sfidanti, ma realisticamente raggiungibili al fine della correlazione alla retribuzione di risultato e, più in generale al Sistema Premiante;
- negoziabili;
- condivisi con i Direttori UOC e Responsabili UOSD attraverso l'invio delle schede in una fase antecedente la negoziazione.

5. Fasi della negoziazione

La negoziazione del budget si articola in tre momenti principali:

- ✓ Prima fase: ciascun centro di responsabilità predispone un documento di base elaborato tenendo conto dei programmi di attività previsti per l'anno successivo. La relativa proposta di budget viene trasmessa al Controllo di Gestione;
- ✓ Seconda fase: vera e propria contrattazione;
- ✓ Terza fase: trimestralmente vengono effettuati incontri per l'analisi degli scostamenti; le valutazioni riguardano in particolare il confronto tra i risultati parziali e gli obiettivi programmati, ed una particolare attenzione è riservata agli scostamenti dei risultati rispetto a quanto previsto.

6. Ciclo della performance

La misurazione e la valutazione della performance nell'Azienda ha la finalità complessiva di favorire il miglioramento continuo del contributo che ciascuno, sia che si tratti di Centro di Responsabilità, di setting assistenziale o di singolo individuo, apporta attraverso la propria azione, al



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita. L'Azienda adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dell'utente destinatario dei servizi. Il ciclo di gestione della performance si sviluppa a cadenza annuale tramite due strumenti operativi:

1. il processo di budget attraverso il quale si intende valorizzare la performance organizzativa
2. la valutazione individuale attraverso la quale si intende valorizzare la performance individuale

Il ciclo di gestione della performance secondo il d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. si articola nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale; e) utilizzo dei sistemi premianti; f) rendicontazione dei risultati



7. La Scheda di Budget

La scheda di budget è lo strumento di reportistica prodotto dalla UOC Controllo di Gestione e Programmazione che ha lo scopo di consentire analisi e valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun centro di responsabilità. Da questo documento si evincono i valori della produzione e i relativi costi, messi in relazione alle due annualità precedenti. Attraverso tale strumento operativo vengono evidenziati per ciascun Dipartimento e Centro di Responsabilità:

- i livelli assistenziali e prestazionali raggiunti;
- la tipologia e quantità di risorse impiegate;
- i costi sostenuti sia in termini di beni sanitari che non sanitari;



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

- la percentuale di scostamento (valore costi/valore produzione) rispetto al budget negoziato che si pone come parametro di riferimento.

Si compone di due parti: il budget dei costi e il budget dei livelli di attività.

7.1 Il Budget dei Costi

Il budget assegnato corrisponde alla somma dei valori economici dei costi dei fattori produttivi, 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 Direttori UOC e Responsabili UOSD particolare attenzione nella valutazione di tutti gli elementi in grado di causare variazioni nell'entità di tale consumo.

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

7.2 Il Budget dei livelli di attività

I livelli di attività corrispondono al volume di attività che la regione riconosce all'azienda attraverso le quote di riparto annuali; esse nella realtà non sono solo un dato economico ma rappresentano il volume e la rilevanza - complessità della casistica trattata da ogni unità operativa.

I budget assegnati sono rappresentativi quindi del volume delle prestazioni che ogni U.O. produce per aggregazioni di complessità della casistica trattata e di conseguenza, con il I.C.M., anche del grado di assorbimento delle risorse. L'analisi dei livelli di attività riguarda le prestazioni erogate in regime di ricovero ordinario, di DH, specialistica ambulatoriale e prestazioni intermedie.

8. Livelli del Budget

Sono previsti due livelli di contrattazione del budget:

intra-dipartimentale con il coinvolgimento dei direttori delle strutture complesse e dei responsabili delle strutture semplici dipartimentali in vista della definizione della proposta di budget dipartimentale come risultato degli obiettivi di tutti i centri di responsabilità afferenti; con la Direzione Generale per la contrattazione e formalizzazione definitiva degli obiettivi, attività che si formalizza con la sottoscrizione della scheda di budget.



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

9. Variazione del Budget

Nel corso dell'esercizio annuale è previsto il monitoraggio trimestrale dell'andamento degli indicatori di risultato (costi e fatturato). In questa sede vengono esaminati gli scostamenti di entità tale da ritenere necessari approfondimenti, discutere il problema e individuarne le cause.

Al termine dell'incontro è possibile ritenere non giustificate le cause della differenza tra indicatori effettivi e programmati e, in questo caso, non è prevista la rinegoziazione ed una eventuale variazione del budget concordato.

Qualora si verificano situazioni ritenute oggettive e non preventivabili al momento della negoziazione, per le quali si ritiene giustificato lo scostamento dal budget, è necessario correggere il valore assegnato mediante una rinegoziazione che tenga conto della rinnovata situazione.

A conclusione dell'esercizio annuale il Controllo di Gestione elabora una reportistica conclusiva per centro di responsabilità ponendo a confronto per ciascuno di essi il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Tali risultati saranno sottoposti all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) quale valutatore di seconda istanza, il quale, unitamente alla documentazione necessaria (schede individuali di valutazione, relazione delle attività prodotta dai singoli CdR, nonché relazione finale prodotta dal Controllo di Gestione) provvederà all'analisi e validazione nei modi e nei termini di cui al CCNL.

Tale validazione si pone come atto propedeutico necessario al fine di erogare la retribuzione di risultato, sia alla dirigenza che al comparto.

10. Fasi e Tempistiche del processo di Budget

Le strutture coinvolte nel processo di budget sono i Centri di responsabilità corrispondenti alle Strutture Complesse e alle Strutture Semplici dipartimentali dell'area sanitaria (le Strutture Semplici divisionali condividono gli obiettivi della Struttura Complessa di riferimento).

Per quanto attiene l'area PTA la negoziazione ha ad oggetto esclusivamente obiettivi prestazionali, ugualmente contattati, misurabili e valutabili, da definire entro il mese di febbraio.

Le diverse fasi prevedono specifiche attività, che dovrebbero essere svolte nel periodo temporale indicato.

10.1 Fase preliminare

La prima fase comprende le seguenti attività:

analisi preliminare, stesura dei documenti di base e individuazione degli obiettivi di budget da parte di ciascun ambito operativo (ottobre);



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

incontri del direttore di dipartimento con i centri di attività per la consegna dei documenti di base e la discussione degli obiettivi di budget del reparto (novembre);
elaborazione della proposta di budget dipartimentale e trasmissione al Controllo di Gestione (dicembre),
incontri con la Direzione Generale per la negoziazione degli obiettivi (gennaio—febbraio),
sottoscrizione delle schede e assegnazione definitiva del budget ai Dipartimenti (marzo);

10.2 Fase di controllo e analisi dei risultati

L'attività di monitoraggio è affidata alla UOC Controllo di Gestione e Programmazione che:

1. su base trimestrale elabora ed analizza i dati di attività e di costo;
2. procede ad una valutazione preliminare del grado di raggiungimento degli obiettivi concordati;
3. verifica le eventuali condizioni che hanno influito sul parziale non raggiungimento degli obiettivi a medio termine (aprile, luglio, ottobre, gennaio), acquisendo le note giustificative degli ambiti operativi interessati;
4. organizza gli incontri trimestrali tra la Direzione Strategica e i Direttori UOC, e i Responsabili UOSD, per la discussione dei risultati intermedi e l'eventuale variazione del budget assegnato: nel mese di maggio per i risultati del I° trimestre; a settembre per quelli del II° trimestre; a novembre per il III° trimestre; a febbraio per la verifica dei risultati relativi all'intero anno precedente.



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

11. Metodologia di calcolo del grado di raggiungimento degli obiettivi

Nell'ambito del processo di budget ai Centri di responsabilità viene assegnato un elenco di obiettivi, in numero variabile a seconda della struttura interessata.

Di tali obiettivi, alcuni possono essere misurati mediante indicatori e valori numerici (obiettivi quantitativi), altri invece si sostanziano in termini di adempimenti (obiettivi qualitativi).

Al fine di ottenere un valore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi, si assegna un punteggio/peso a ciascun obiettivo.

Sono assegnati punteggi/pesi differenziati secondo la rilevanza di ciascun obiettivo rispetto agli orientamenti espressi nei documenti di programmazione aziendale (Piano della performance, Direttiva annuale, ecc.).

11.1 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 dal Controllo di Gestione.

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, ordinariamente utilizzata nella valutazione degli obiettivi quantitativi, non è applicabile per gli obiettivi qualitativi o corrispondenti ad adempimenti. In questi casi, il loro conseguimento sarà valutato dal valutatore di prima istanza con una relazione esplicativa dalla quale si potrà desumere il raggiungimento dell'obiettivo qualitativo o il mancato raggiungimento dello stesso.

11.2 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:
 - calcolo per ciascun CdR del totale del punteggio disponibile, dato dalla somma dei pesi/valore degli obiettivi assegnati;
 - calcolo per ciascun CdR del totale del punteggio conseguito, dato dalla somma dei punteggi conseguiti per ciascun obiettivo assegnato;
 - calcolo del rapporto tra punteggio conseguito (numeratore) e punteggio disponibile- valore negoziato(denominatore);
 - espressione del risultato finale in termini di valore percentuale (costi/ricavi), al fine di consentire l'omogeneizzazione degli indicatori di risultato relativi a tutte le strutture.
- I risultati dei singoli CdR ovviamente confluiscono nella valutazione complessiva del budget di dipartimento.



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

11.3 Verifica degli obiettivi non raggiunti

Dopo la valutazione preliminare del grado di raggiungimento degli obiettivi, il previsto approfondimento da parte del Controllo di gestione sui motivi del mancato conseguimento degli obiettivi ha lo scopo di verificare l'esistenza di eventuali fattori oggettivi, indipendenti dalla volontà del Responsabile dell'ambito operativo, 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, posti letto, ecc.).

L'approfondimento deve basarsi su specifiche relazioni che i direttori di dipartimento dovranno presentare all'ufficio Controllo di Gestione entro e non oltre 30 giorni dal ricevimento della informativa sui risultati raggiunti.

Le relazioni verranno poi esaminate dall'Ufficio Controllo di Gestione che procederà a confrontarsi con la Direzione Strategica al fine di verificare l'effettiva rilevanza delle motivazioni adottate e di ridefinire il punteggio per obiettivo secondo lo schema seguente:

- ✓ 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.

Il Controllo di gestione quindi consegnerà l'intera documentazione all'Organismo Indipendente di Valutazione il quale la valuterà congiuntamente alla relazione predisposta dal Direttore UOC o Responsabile UOSD. L'OIV, in qualità di valutatore di seconda istanza, deciderà se le motivazioni rese al fine di giustificare il mancato raggiungimento del risultato da parte dei singoli Direttori UOC o Responsabili UOSD siano da considerarsi sufficienti e dare così mandato alla UOC Controllo di Gestione di procedere ad una valutazione qualitativa.



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

PARTE 2 - LINEE GUIDA PER IL COLLEGAMENTO DEI RISULTATI DI BUDGET CON IL SISTEMA PREMIANTE

L'Azienda Ospedaliera Moscati adotta i seguenti criteri metodologici per la corresponsione e la determinazione delle quote dei fondi disponibili per la retribuzione di risultato.

La retribuzione di risultato effettiva viene erogata a consuntivo, ordinariamente nel mese di aprile successivo all'anno di riferimento. L'incentivo da erogare viene determinato in base ai seguenti parametri:

- grado di raggiungimento dei risultati del dipartimento al fine di determinare l'ammontare della quota di incentivazione spettante;
- contributo di ogni singolo dirigente al raggiungimento degli obiettivi del CdR e quindi l'ammontare che spetta a ciascun operatore.

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

- percentuale di conseguimento degli obiettivi inferiore o pari al 20% (scostamento in %): nessun premio;
- percentuale di conseguimento degli obiettivi compresa tra il 21% e il 79% (scostamento in %): quota di premio pari alla percentuale di conseguimento;
- percentuale di conseguimento degli obiettivi uguale o superiore all'80% (scostamento in %): quota di premio totale (100%).

12. I Gradi di Valutazione

La valutazione del livello di realizzazione degli obiettivi di budget spetta prioritariamente al direttore del dipartimento di afferenza dell'unità operativa, in qualità di valutatore di prima istanza.

La valutazione di seconda istanza compete all'Organismo Indipendente di Valutazione.

La valutazione del contributo di ogni singolo dirigente al raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dal direttore dell'unità operativa o dal responsabile della struttura semplice dipartimentale. Per garantire la trasparenza e oggettività della valutazione è indispensabile, in via preventiva, condividere e assegnare specifici obiettivi a ciascun dirigente e quindi garantire agli operatori il necessario supporto e adeguati ambiti di autonomia.



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

12.1 La Procedura di Valutazione dei Risultati

La procedura di valutazione dei risultati annuali dei dirigenti è diversa a seconda che siano oggetto di valutazione:

- i risultati dei dirigenti con incarico di struttura semplice (interna a struttura complessa) o di natura professionale (per le strutture complesse e semplici dipartimentali);
- i risultati dei direttori di dipartimento, di struttura complessa o dei responsabili di struttura semplice a valenza dipartimentale.



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

12.2 La valutazione dei Dirigenti di Struttura Semplice e con incarico Professionale

Il Direttore della struttura complessa di afferenza è onerato della valutazione dei risultati annuali dei dirigenti con incarico di struttura semplice o di natura professionale analizzando:

- contributo alle strategie aziendali, ai programmi della UO;
- osservanza dei regolamenti e direttive aziendali;
- attitudine al problem solving, capacità innovative e capacità tecnico specialistiche
- capacità di relazione con i colleghi e con l'utenza

La valutazione è espressa su una scheda di valutazione in cui sono riportati i criteri sopra citati e il giudizio sintetico del valutatore. Inoltre, viene percentualizzato il livello complessivo di impegno del singolo operatore, ai fini della determinazione della corrispondente quota differenziata di premio incentivante.

Il dirigente sottoscrive per presa visione la scheda di valutazione in cui è espressa in particolare la valutazione del responsabile della struttura di appartenenza.

I valori di entrambe le valutazioni (individuale e di struttura) concorreranno a definire il premio di risultato spettante a ciascun dirigente.

Entro il termine perentorio di trenta giorni dalla sottoscrizione della scheda di risultato individuale, il dirigente interessato può proporre innanzi all'OIV un'istanza di riesame della valutazione effettuata, necessariamente corredata dalla documentazione a sostegno delle proprie ragioni.

L'OIV valuta, a seguito della presentazione dell'istanza, se dare luogo alla fase istruttoria che, nel caso, sarà espletata con assoluta libertà di forme e di procedure. In ogni caso, non saranno accolte le istanze prive di motivazione o corredate da documentazione già analizzata per la formulazione della valutazione contestata.



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

12.3 La Valutazione dei Direttori di Dipartimento, di Struttura Complessa e dei Responsabili di Struttura Semplice Dipartimentale

Nel caso degli obiettivi assegnati ai direttori di dipartimento, ai direttori di struttura complessa e ai responsabili di struttura semplice dipartimentale la procedura è la seguente:

1. L'OIV analizza i risultati annuali dei Direttori di Dipartimento, sulla base della valutazione di prima istanza effettuata dal Direttore Sanitario, ed in considerazione dei dati di attività forniti dal Controllo di Gestione;
2. L'OIV analizza i risultati annuali dei Direttori di UOC e dei responsabili UOSD, sulla base delle valutazioni effettuate dai Direttori di Dipartimento ed in considerazione dei dati di attività forniti dal Controllo di Gestione;
3. la valutazione di seconda istanza espressa dall'OIV sulla base delle informazioni di cui al punto 1 e 2 viene riportata sulla scheda di valutazione degli obiettivi della struttura e sottoscritta dal dirigente per presa visione.

Entro il termine perentorio di trenta giorni dalla sottoscrizione della scheda degli obiettivi di struttura, il dirigente interessato può proporre innanzi allo stesso OIV un'istanza di riesame della valutazione di seconda istanza effettuata, necessariamente corredata di tutta la documentazione a sostegno delle proprie ragioni.

L'OIV valuta, a seguito della presentazione dell'istanza, se dare luogo alla fase istruttoria che, nel caso, sarà espletata, con assoluta libertà di forme e di procedure. In ogni caso, non saranno accolte le istanze prive di motivazione o corredate da documentazione già analizzata per la formulazione della valutazione contestata.

12.4 Gli Obiettivi per la Dirigenza dei servizi Generali

La valorizzazione e responsabilizzazione del dirigente comporta il riconoscimento di un ruolo attivo nella gestione del budget, e si esplica attraverso il potere di organizzazione e gestione delle risorse umane assegnate e di reali e concreti strumenti per operare.

Da tali poteri deriva l'applicazione di sanzioni, anche economiche, quando le attività specifiche non vengano svolte in modo efficace e tempestivo.

Il modello classico di scheda di budget, articolata in budget dei costi e delle attività,



Regolamento della gestione per obiettivi e negoziazione del budget

riguarda le unità operative produttive dell'azienda le cui prestazioni sono economicamente valorizzate principalmente attraverso il sistema di remunerazione per drg ed il tariffario delle prestazioni ambulatoriali.

Per la dirigenza dei Servizi Generali e di Staff alla Direzione Sanitaria e alla Direzione Amministrativa è prevista una specifica modalità di contrattazione degli obiettivi annuali, durante la quale vengono definite le priorità organizzative e qualitative derivanti dall'applicazione delle normative nazionali e locali (in primis, i Programmi Operativi Regionali) nonché alle finalità evidenziate nei documenti di programmazione aziendale (Piano della performance, Direttiva Annuale del Direttore Generale, ecc.).

Per i Servizi Generali la contrattazione avviene tra i direttori e responsabili delle varie strutture con il Direttore Sanitario o il Direttore Amministrativo, relativamente agli ambiti organizzativi di rispettiva competenza, d'intesa con la Direzione Generale.

Per tutte le strutture rappresentano finalità prioritarie, da perseguire con costante impegno:

- l'integrazione e la collaborazione interna;
- il tempestivo riscontro delle richieste di notizie e dati;
- il supporto fornito dal proprio personale a settori in temporanea criticità organizzativa e/o operativa;
- la partecipazione agli incontri collegiali.

12.5 La verifica degli obiettivi

Anche per i Servizi generali è prevista la verifica trimestrale del livello di realizzazione degli obiettivi e l'eventuale revisione di parte delle finalità per mutate condizioni organizzative o perché sono intervenuti provvedimenti la cui applicazione presenti caratteri di maggiore urgenza.

Le attività rientranti negli obiettivi di budget non potranno essere finanziate con i fondi della retribuzione di risultato, in quanto si configurano come prestazioni ordinarie.

I progetti incentivanti dovranno rappresentare "finalità aggiuntive" da realizzare attraverso il diretto coinvolgimento del personale di comparto dell'unità organizzativa, e sono proposti da ciascun responsabile al Direttore Sanitario o al Direttore Amministrativo.