



**OGGETTO: Programmazione gestionale per l'anno 2014. Schede di budget della Dirigenza e del Comparto delle Macroaree e delle Strutture dell'ASL AL.**

**IL DIRETTORE GENERALE**

Visto il D.lgs. 30/12/92 nr.502 e successive modificazioni ed integrazioni;  
Vista la D.C.R. n. 136-39452 del 22.10.2007 di individuazione delle Aziende Sanitarie Locali e dei relativi ambiti territoriali;  
Visto il D.P.G.R. n. 85 del 17/12/2007 di costituzione dell'Azienda Sanitaria Locale AL;  
Vista la D.G.R. n. 13-3723 del 27/04/2012 di nomina del Direttore Generale dell' ASL AL;

Presa visione della proposta del Responsabile della SOC Controllo di Gestione:

premessi che anche per l'anno 2014 il sistema di budget è stato adottato dall'Azienda quale strumento gestionale e di programmazione annuale, articolato in schede contenenti obiettivi di attività, economico-finanziari e progettuali per ogni Centro di Responsabilità aziendale (S.O.C., S.O.S. a valenza dipartimentale);

Premesso che la scelta aziendale è stata quella di attribuire responsabilità economiche di budget solo per i costi direttamente controllati dal Responsabile, anche per rimarcare la caratteristica gestionale e non solamente contabile dello strumento adottato;

Considerato che gli obiettivi delle schede di budget, per il personale dirigente e del comparto, sono direttamente connessi al sistema incentivante tramite un sistema di pesatura degli obiettivi concordati;

Dato atto che tale sistema di pesi definisce le percentuali di incentivi di risultato in rapporto ad ogni obiettivo di budget concordato;

Dato atto che quanto sopra descritto trova compimento nel sistema di schede di budget relative ai Centri di Responsabilità aziendali, schede che sono depositate agli atti presso la S.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione;

Dato atto che gli obiettivi assegnati sono coerenti agli obiettivi strategici ed operativi contenuti nel Piano della Performance aziendale, adottato con deliberazione DG n. 90 del 30.01.2014 e risultano, altresì, orientati al perseguimento degli obiettivi di cui ai Programmi Operativi regionali per il triennio 2013-2015;"

Ritenuto di proporre, altresì, l'adozione del Regolamento di Budget per l'anno 2014, allegato al presente atto come parte integrante e sostanziale;

Ritenuto, inoltre, di sottoporre il presente atto all'esame del Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 14 della Legge Regionale 24.1.1995 n. 10;

Ritenuto di condividere la proposta sopra riportata e di deliberare in conformità della stessa;

Visto il parere obbligatorio espresso dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario ai sensi dell'art. 3 comma 7 D.Lgs 30/12/1992 n. 502 e s.m.i.

## **DELIBERA**

- 1) di adottare, per le motivazioni indicate in premessa, per l'anno 2014 le schede di budget dei Centri di Responsabilità dell'ASL AL (S.O.C., S.O.S. a valenza dipartimentale), depositate agli atti della S.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione;
- 2) di adottare il Regolamento di budget per l'anno 2014, allegato al presente atto come parte integrante e sostanziale;
- 3) di dare atto che gli obiettivi delle schede di budget, per il personale dirigente e del comparto afferente la struttura, sono direttamente connessi al sistema incentivante tramite un sistema di pesatura degli obiettivi concordati;
- 4) di dare atto che gli obiettivi assegnati sono coerenti agli obiettivi strategici ed operativi contenuti nel Piano della Performance aziendale, adottato con deliberazione DG n. 90 del 30.01.2014 e risultano, altresì, orientati al perseguimento degli obiettivi di cui ai Programmi Operativi regionali per il triennio 2013-2015;
- 5) di trasmettere il presente provvedimento alla S.O.C. Personale ed all'Organismo Indipendente di Valutazione, di prossima nomina, per gli atti di rispettiva competenza;
- 6) di sottoporre il presente atto all'esame del Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 14 della Legge Regionale 24.1.1995 n. 10;
- 7) di dichiarare il presente provvedimento immediatamente esecutivo ai sensi del 4° comma dell'art. 134 del D.Lgs. n. 267/2000, stante l'urgenza.

# ANNO 2014

## Regolamento di budget

Una volta definiti e sottoscritti gli obiettivi per Centro di Responsabilità è opportuno stabilire alcune regole per la realizzazione del budget nel corso dell'anno.

### *1. Obbligo di comunicazione*

Gli obiettivi di ciascun Centro di Responsabilità, come scaturiti al termine del processo di budget e deliberati, devono essere comunicati dal Centro di Responsabilità a tutti i collaboratori.

Deve altresì essere definita la responsabilità dell'operatore nel raggiungimento degli obiettivi laddove la stessa non fosse sufficientemente chiara.

### *2. Compensazioni:*

#### *2.1 Indicatori di Attività:*

- I volumi di attività, previsti dalla prima sezione della scheda di budget (indicatori di attività), devono essere intesi quali volumi minimi al cui raggiungimento si impegnano i Responsabili di budget e non sono tra loro compensabili.

#### *2.2 Indicatori di efficienza:*

- Gli obiettivi relativi ai consumi di farmaci, beni sanitari e protesi possono essere oggetto di reciproca compensazione per ciascun Centro di Responsabilità, pertanto, il risparmio realizzato su di un obiettivo può essere utilizzato per compensare il superamento del volume di spesa concordato dell'altro.

- All'interno dello stesso Centro di Responsabilità, sono salvaguardati gli obiettivi parziali, se raggiunti, ed il risparmio su di un settore può essere utilizzato su di un altro.

- Gli obiettivi relativi ai consumi di farmaci, beni sanitari e protesi possono essere oggetto di compensazione all'interno del Dipartimento di appartenenza della struttura.

### *3. Peso degli obiettivi*

Per l'anno 2014 le strutture complesse e semplici a valenza dipartimentale hanno negoziato gli obiettivi strutturati su tre settori:

1. Obiettivi di attività
2. Obiettivi di efficienza
3. Proposte progetti

Ad ogni settore viene assegnato un peso e il totale degli stessi deve risultare pari al 100%.

Qualora sulla scheda di budget non sia stato indicato il peso si intende 20% per gli obiettivi di attività, 50% per gli obiettivi di efficienza, 30% per le proposte progetti.

Qualora non siano stati individuati obiettivi nell'ambito di un intero settore (es. non sono stati assegnati, per motivi di peculiarità di un servizio, gli obiettivi di attività) il peso del settore non presente viene ripartito sugli altri due settori al 50%.

Qualora sia stato negoziato un solo settore di obiettivi (es. solo le proposte progetti) viene attribuito allo stesso il peso complessivo del 100%.

Salvo diversa indicazione, il peso del singolo obiettivo è il risultato del peso complessivo del settore diviso il numero degli obiettivi presenti nel settore stesso.

#### *4. Verifiche*

Il Responsabile dovrà effettuare in corso d'anno analisi periodiche sul raggiungimento degli obiettivi, estendendo la discussione ai propri collaboratori ed eventualmente al Responsabile del proprio Dipartimento di appartenenza.

La S.C. Programmazione e Controllo di Gestione effettuerà in corso d'anno verifiche periodiche, trimestrali o semestrali a seconda dei casi, sul raggiungimento degli obiettivi assegnati. Tali verifiche hanno lo scopo di permettere ai Responsabili una più approfondita analisi dello stato di attuazione degli obiettivi e, laddove si evidenzino carenze, porre in essere azioni correttive.

#### *5. Variazioni*

La modifica degli obiettivi di budget in corso d'anno è possibile ma, al contempo, deve essere ritenuto uno strumento eccezionale.

Eventuali modifiche debbono essere conseguenti all'analisi degli scostamenti di cui al punto precedente e possono realizzarsi a due condizioni:

- a) l'impossibilità oggettiva di porre in essere, sufficienti azioni correttive che permettano il riallineamento rispetto agli obiettivi, in tal caso devono essere evidenziate le azioni svolte e lo sforzo compiuto per realizzare tale allineamento;
- b) il realizzarsi di condizioni che era impossibile prevedere al momento della sottoscrizione del budget o al momento delle verifiche in trimestri precedenti;

In tali casi il Responsabile del Centro di Responsabilità dovrà proporre l'esame delle difficoltà insorte a livello di Centro di Responsabilità.

Qualora non si arrivasse ad una risoluzione del problema, sarà il Responsabile del Centro di Responsabilità a proporre alla Direzione le eventuali modifiche da apportare agli obiettivi.

Le richieste di variazione degli obiettivi concordati in sede di accordo di budget devono essere formulate per iscritto, vistate dal Responsabile del Centro di Responsabilità di appartenenza ed indirizzate al Direttore Generale e per conoscenza alla struttura complessa Programmazione e Controllo Gestione.

La richiesta di variazione dà luogo ad una risposta di accoglimento o di diniego che sarà formalizzata per iscritto e comunicata al Responsabile della Struttura e del Dipartimento di appartenenza.

Le variazioni accolte degli obiettivi economici sono altresì comunicate alla struttura complessa Economico Finanziario per l'opportuna variazione dei budget finanziari a disposizione.

## *6. Risorse Accordate*

Stante la mancata certezza relativa ai tempi di acquisizione ed alla disponibilità "sul mercato" delle risorse assegnate in sede di budget, gli obiettivi concordati non possono essere condizionati dalla avvenuta presa in carico delle risorse aggiuntive, tranne nei casi in cui sia stato esplicitamente previsto.

In sede di contrattazione di budget la Direzione aziendale si è impegnata a programmare nell'anno il reperimento delle risorse assegnate.

## *7. Valutazione*

L'Organismo Indipendente di Valutazione nello svolgere l'attività che gli compete opererà come segue:

### Obiettivi verificabili con dati numerici.

- L'OIV riconoscerà il pieno raggiungimento degli obiettivi nel caso in cui sia stato raggiunto il livello minimo concordato.
- L'OIV riconoscerà una parte del raggiungimento ove questa non sia inferiore all'80% del livello minimo concordato.
- L'OIV non riterrà raggiunti quegli obiettivi che si discostino dal livello minimo concordato in misura superiore all'80%.

Nel caso di obiettivi raggiunti parzialmente, la quota di incentivazione da erogare al personale interessato, sarà proporzionale al rapporto tra lo scostamento reale dall'obiettivo ed il massimo scostamento ammesso per avere diritto ad una parte della quota di incentivazione. In ogni caso non si applicano trattenute della quota di incentivazione al di sotto del 5%.

Esempio:

Si pensi ad un obiettivo così definito

n. Ricoveri Ordinari (valore minimo) = 1000 (a)

Peso = 20

Il personale interessato avrà diritto a percepire interamente la quota di incentivazione, connessa a questo obiettivo, solo se verrà raggiunto il tetto dei 1000 ricoveri ordinari.

Nel caso in cui il numero di ricoveri ordinari sia inferiore a 800 non verrà erogata la quota di incentivazione correlata all'obiettivo.

Ove il numero di ricoveri ordinari sia compreso tra 800 e 1000 verrà erogata una quota di incentivazione così calcolata:

n. Ricoveri Ordinari prodotti = 900 **(b)**

Volume di Ricoveri Ordinari  
per avere diritto  
ad una quota di incentivazione = 800 **(c)**

Differenza tra b e c = 100 **(d)**

Differenza tra a e c = 200 **(e)**

Rapporto tra d ed e  $d/e = 50\%$

La quota di incentivazione che verrà corrisposta per lo specifico obiettivo sarà pari al 50%.

Alla fine dell'anno, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi di budget rileva anche per l'eventuale ridefinizione della posizione variabile dei Dirigenti coinvolti.

Gli obiettivi dei Centri di Responsabilità la cui responsabilità è assegnata temporaneamente a scavalco non sono pesati.

La valutazione del loro raggiungimento sarà utilizzata sia per valutare la conferma della posizione variabile del Dirigente titolare dello scavalco che per la valutazione del personale dirigente e del comparto afferente ai Centri di Responsabilità stessi.

#### Obiettivi non verificabili con dati numerici

L'Organismo Indipendente di Valutazione, esaminata la documentazione prodotta, provvederà a definire, per gli obiettivi che non siano stati raggiunti, la percentuale di trattenuta della quota di incentivazione.

#### *8. Esito della valutazione*

L'esito della valutazione può comportare, ove necessario, la richiesta al Responsabile del Centro di Responsabilità, da parte dell'OIV, di ulteriore documentazione.

Nel caso di valutazione negativa, la trattenuta di una parte della quota incentivante verrà comunicata agli interessati da parte dei soggetti competenti.

## *9. Conclusioni*

A fronte di cambiamenti di condizioni esterne realizzatesi in corso d'anno per eventi non dipendenti dalla Direzione Generale o per l'introduzione di modifiche nella normativa a livello nazionale o regionale, la Direzione stessa si riserva di rinegoziare gli obiettivi per la restante parte dell'anno.



**Deliberazione del Direttore Generale**

**n.** \_\_\_\_\_

*Letto, approvato e sottoscritto.*

*Parere favorevole del DIRETTORE AMMINISTRATIVO*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Parere favorevole del DIRETTORE SANITARIO*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*IL DIRETTORE GENERALE*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_