I.N.R.C.A.
Istituto Nazionale di Riposo e Cura per Anziani V.E.II
Via S.Margherita, 5 - 60124 ANCONA -
Sito INTERNET http://www.inrca.it

ACCORDO CRITERI GENERALI ATTRIBUZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO ANNO 2014 - AREA DIRIGENZA MEDICA I.N.R.C.A.

Premesso che in data 29.01.2014 è stata sottoscritta l'ipotesi di accordo relativa ai criteri generali di attribuzione della retribuzione di risultato 2014 e che il Collegio Sindacale con verbale n. 116 del 17.02.2014 ha espresso parere favorevole, in data 26/3/14, presso il Presidio INRCA di Ancona ha avuto luogo l'incontro tra le sottondicate delegazioni:

Delegazione di parte pubblica:

LUIGI LEONARDUZZI - DIRETTORE AMM.VO
(delegato dal Direttore Generale con nota n. 4806 del 25/3/14)
ADRIANA D'ALBA - DIRIG. RESP. U.O. A.R.U.
ROBERTO DI RUSCIO - DIRIG. RESP. U.O. CONTR. GEST.
CLAUDIA MARINUCCI - COLL. AMM. ESP. U.O. A.R.U.

Delegazione di parte sindacale:

AMAAO
AAROI-EMAC
CGIL MEDICI
CISL MEDICI

Al termine della riunione le parti sottoscrivono definitivamente l'allegato documento.

I.N.R.C.A.
Istituto Nazionale di Riposo e Cura per Anziani V.E.II
Via S.Margherita, 5 - 60124 ANCONA -http://www.inrca.it

ACCORDO RETRIBUZIONE DI RISULTATO
Anno 2014
Area Dirigenza

INDICE

1. Obiettivi del documento 3
2. Sistema dei Valori 4
3. Struttura organizzativa 5
   3.1 Premessa 5
   3.2 Mappa dei Centri di Responsabilità e delle Commesse/Progetti 5
   3.3 Organizzazione a supporto del sistema budgetario 6
4. Strumenti tecnico contabili del sistema budgetario 8
   4.1 Premessa 8
   4.2 Scheda di Budget 10
      4.2.1 Struttura, forma e contenuto 10
      4.2.2 Classificazione dei fattori produttivi 19
      4.2.3 Prezzi di trasferimento delle "prestazioni" intermedie 20
   4.3 Sistema degli indicatori 21
   4.4 Consolidamento delle schede di Budget 22
      4.4.1 Budget degli Acquisti 23
      4.4.2 Piano delle assunzioni 23
      4.4.3 Budget degli investimenti 24
      4.4.4 Budget di Commessa/Progetto 24
      4.4.5 Budget Economico Generale d'azienda 25
5. Processo di Budgeting 26
   5.1 Fasi e tempi 26
   5.2 Programmazione 28
      5.2.1 Linee di programmazione 28
   5.3 Costruzione del Budget 28
   5.4 Monitoraggio e rilevazione dei risultati 29
   5.5 Reporting e Analisi degli scostamenti 29
      5.5.1 Reporting per CdR 29
      5.5.2 Reporting aziendale 31
   5.6 Revisione del Budget 34
6. Sistema informativo e supporti operativi al sistema di budget 34
   6.1 La contabilità analitica 34
   6.2 Supporti operativi per la costruzione della scheda di Budget e per la negoziazione 36
   6.3 Supporti operativi per l'attività di Reporting 37
7. Collegamento con il Bilancio Economico di Previsione 38
   7.1 Budget finanziario 38
   7.2 Bilancio Economico di previsione e Bilancio Pluriennale Economico 38
8. Sistema di valutazione e premiante del personale 39
   8.1 Premessa 39
   8.2 Perché si valuta 39
   8.3 Elementi di distorsione della valutazione e necessità del percorso di formazione 40
   8.4 Cosa si valuta 41
   8.5 Fasi e soggetti del percorso di valutazione e del sistema premiante 41
   8.6 Corresponsione dei compensi 44

1. Obiettivi del documento

Il presenta documento è il risultato dell'attività svolta dai due gruppi di lavoro istituiti con Determina del Direttore Generale n. 314 del 10/12/2007 per la Revisione organizzativa procedurale dei sistemi budgettario, di valutazione e premiante.

L'obiettivo del documento è quello di delineare nuovi sistemi di budgeting, di valutazione e premiante del personale individuando le soluzioni contabili, organizzative nonché gli strumenti operativi da implementare già nel corso del 2008 e laddove possibile specificando le possibili linee evolutive per gli anni successivi.

L'esigenza di integrazione tra i sistemi in oggetto ha spinto all'elaborazione di un unico documento che raccoglie gli elementi fondanti dell'uno e dell'altro sistema, il cui punto di raccordo operativo è rappresentato dalla scheda di sintesi degli obiettivi concordati.

2. Sistema dei Valori

Il sistema di valori a cui si è ispirata la progettazione del nuovo sistema di budgeting è composito e si fonda sul presupposto che il sistema di budgeting e quello di valutazione e premiante sono alcuni dei possibili strumenti di supporto alla direzione generale e alle funzioni dirigenziali per guidare la gestione verso il raggiungimento di obiettivi predefiniti. Tramite la responsabilizzazione sui risultati conseguiti, tali sistemi risultano essere tra i più efficaci per sviluppare meccanismi operativi in grado di indirizzare i comportamenti verso risultati attesi.

In questa ottica, gli strumenti e le soluzioni sono stati progettati in modo tale da esaltare l'aspetto motivazionale, ritenuto l'elemento di intorno al quale si gioca il successo o l'insuccesso di un sistema di budgeting, di valutazione e premiante del personale.

Il riferimento ad un arco temporale definito (l'anno) non deve distogliere l'attenzione verso il perseguimento degli obiettivi strategici di lungo periodo, che rappresentano la cornice di riferimento dell'intero sistema degli obiettivi di budget. La sistematica verifica di coerenza tra gli obiettivi di lungo e di breve periodo è presupposto per l'implementazione di un efficace sistema di budgeting.

Altro valore condiviso nella progettazione dei due sistemi è la necessaria correlazione tra i risultati attesi e le risorse a disposizione per raggiungerli: il fabbisogno di risorse economiche, finanziarie, tecnologiche, umane quantificato nel Budget è un valore correlato al volume di attività programmate che rappresentano il primo, imprescindibile, elemento su cui basare l'intero percorso.

Infine, 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.

Il sistema di valori sopra condiviso comporta una caratterizzazione flessibile del sistema budgetario che si va delineando, in quanto per rispondere efficacemente a strumento guida di comportamenti aziendale deve saper adattarsi, anche in corso d'anno, all'evoluzione dell'ambiente. In questo senso, la revisione del budget è attività necessaria in caso di eventi sopraggiunti non previsti che modifica il quadro complessivo aziendale e rendono non più perseguibili gli obiettivi a base del processo stesso.

3. Struttura organizzativa

3.1Premessa

Prima di individuare la struttura tecnico organizzativa a supporto dei sistemi in oggetto appare necessario accennare a grande linee il percorso di budgeting che si intende sviluppare. Ciò consentirà di contestualizzare maggiormente la mappa dei centri di responsabilità e commessa e l'organizzazione a supporto.

Il percorso si avvia con la definizione della strategia aziendale e la declinazione della stessa in obiettivi annuali attraverso apposite linee guida al budget. 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, con le suddette linee guida. Una volta superata questa fase, con eventuale riproposizione delle proposte valutate non coerenti e congruenti, si arriva alla negoziazione conclusiva con la Direzione Generale. Il consolidamento delle schede per unità organizzativa determina il Budget d'azienda.

Nel capitolo 5 l'argomento sarà ripreso con la descrizione analitica del processo di Budgeting.

3.2 Mappa dei Centri di Responsabilità e delle Commesse/Progetti

La definizione di un piano dei Centri di Responsabilità è attività propedeutica all'avvio del processo di budgeting.

Il piano dei CdR è individuato in modo da riflettere la distribuzione delle responsabilità nell'ambito dell'organizzazione; i CdR sono unità logiche di controllo caratterizzate da consumo di risorse e per le quali si prevede la presenza di un responsabile e la capacità di incidere sui risultati raggiunti.

I CdR si articolano su più livelli gerarchici.

Il piano dei CdR, in base all'organizzazione aziendale, declina il livello delle responsabilità aziendali, in modo che nell'assegnazione degli obiettivi di budget sia garantito il principio della controllabilità.

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, il livello organizzativo minimo è individuabile in quello del Cdr, in ogni caso congiuntamente a quello dipartimentale.

Nei successivi paragrafi si definiscono i ruoli attribuiti ai dirigenti che si pongono nei livelli immediatamente inferiori e superiori al livello dipartimentale.

Le relazioni tra il Dipartimento ed i livelli immediatamente inferiori, dettagliate nel proseguo come processo di formulazione della proposta di Budget di CdR, sono improntate al pieno coinvolgimento dei collaboratori. Tale coinvolgimento si realizza attraverso la collaborazione nella formulazione delle singole proposte di Budget delle articolazioni organizzative che compongono il Dipartimento (strutturali interne, ex moduli, o unità operative autonome del Dipartimento) e, almeno per il primo anno, con la partecipazione congiunta con il livello dipartimentale alla negoziazione di Budget con il Direttore generale. Nella fase di consolidamento del modulo dipartimentale, infatti, si prevede di mantenere un momento di confronto tra la Direzione e i vari responsabili di unità operativa. Dal punto di vista operativo, la scheda sintetica degli obiettivi di Dipartimento è comprensiva delle singole schede per Centro di Responsabilità che compone il Dipartimento, sottoscritte da entrambi i dirigenti responsabili. Per quanto riguarda gli incarichi dirigenziali professionali, a differenza di quelli strutturali, non avendo attribuita la gestione di risorse economiche, umane e tecnologiche specifiche non sono assegnatari di un Budget in termini di risorse economiche ma è comunque garantito il loro coinvolgimento nella discussione del Budget del CdR di appartenenza, tenuto anche conto dell'obbligo contrattuale di assegnazione di obiettivi individuali sui quali devono essere valutati.

In merito al coinvolgimento dei livelli immediatamente superiori al Dipartimento, l'apporto al processo di budgeting delle posizioni dirigenziali responsabili del coordinamento di settori aziendali composti da più Dipartimenti, quali i Direttori di Presidio e/o di sede, è assicurato dal contributo richiesto in fase di elaborazione delle linee di indirizzo e programmazione annuali e nella fase di valutazione, come sarà meglio specificato nel paragrafo successivo.

3.3 Organizzazione a supporto del sistema budgetario

A supporto del sistema budgetario è stato individuato un organo specifico che svolge la funzione di impostare e supervisionare lo svolgimento del ciclo di budgeting. Tale organismo è stato denominato Comitato Budget. In base alla Determina che lo ha istituito (n. 173/DGEN del 27/09/2007) è organismo interno all'Istituto, costituito da professionalità che partecipano attivamente, ciascuno per il proprio ruolo, al processo di budgeting.

In particolare, i compiti assegnati sono i seguenti:

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 con le programmazione regionali;
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.

Il Comitato di Budget è composto da:

1- Direttore Amministrativo;
2- Direttore Sanitario;
3- Direttore Scientifico;
4- Dirigenti Responsabili U.O. Controllo di Gestione.

Il Comitato di Budget si avvale della collaborazione dei Direttori Amministrativi e Sanitari di Presidio nella processi di budgeting che interessano i CdR appartenenti al Presidio.

Le funzioni di supporto tecnico-operativo all'intero processo di elaborazione del budgeting è garantito dall'ufficio 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'ufficio controllo di gestione, potrà utilizzare il supporto delle funzioni tecnico sanitarie ed amministrative che svolgono una funzione trasversale rispetto ai processi di acquisizione delle risorse produttive (i cosiddetti "gestori di spesa"). Di essi si parlerà in maniera più dettagliata successivamente (dal paragrafo 4.3.1 al paragrafo 4.3.4). Preliminarmente va comunque osservato che il ruolo dei c.d. "gestori di spesa" sarà quello di coadiuvare il Comitato di budget e il Controllo di Gestione nella fase di valutazione della coerenza e della congruenza economica delle proposte di CdR. In una prospettiva di medio lungo periodo la posizione trasversale che li caratterizza dovrà

essere correlata ad una attribuzione di responsabilità relativamente al raggiungimento del livello dei prezzi con i quali vengono acquisite le risorse, posto che il consumo delle stesse (in termini quantitativi) non può che rimanere in carico al livello di CdR utilizzatore (che rappresenta il consumatore finale).

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 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.

Si rappresentano sinteticamente le fasi del ciclo di budgeting come già delineate dalla Determina 173/DGEN del 27/09/2007 "Costituzione Comitato di budget":

"…Lo svolgimento concreto del processo di budgeting si delinea in più fasi successive.

In maniera sintetica queste possono essere individuate nelle seguenti:

1. elaborazione e aggiornamento del Piano Strategico aziendale con individuazione degli obiettivi strategici;
2. traduzione di questi obiettivi strategici in linee guida per la formulazione delle proposte di budget. In tali linee sono esplicitate le priorità dell'anno in corso, i valori obiettivo per il sistema nel suo complesso, le fasi, i tempi e i contenuti standard e tecnici da rispettare per la presentazione della proposta di budget;
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 e le linee guida precedentemente formulate;
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 d'Istituto che il Direttore Generale negozia con i Dirigenti dei competenti Servizi delle Regioni;
8. formalizzazione del Budget per CDR e negoziazione interna;
9. Definizione e adozione della determina del Bilancio di Previsione aziendale in base al Budget Generale d'Istituto….."

Ai fini del sistema incentivante, la fase del ciclo di budgeting riguardante la traduzione degli obiettivi strategici in linee guida esplicitanti le priorità dell'anno in corso comporta la necessità di definire coerentemente il peso complessivo da assegnare agli obiettivi derivanti dal sistema di budgeting (le 4 aree / prospettive). Tale scelta sarà oggetto di confronto con le OO.SS.

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. I progetti direzionali sono realizzati in orario aggiuntivo e solo in casi particolari, qualora la natura stessa del progetto lo richieda, potranno essere svolti in orario di lavoro fermo restando la necessità che i partecipanti del progetto abbiano comunque maturato orario aggiuntivo non liquidato come straordinario al termine dell'esercizio. Quest'ultima diventa la *conditio sine qua non* per la corresponsione del compenso relativo al progetto direzionale.

Nell'ambito dei progetti direzionali si specifica che:

- saranno prioritariamente individuate dai diversi ambiti direzionali (Generale, Scientifica, Sanitaria e Amministrativa) aree prioritarie di intervento all'interno delle quali poter realizzare progetti direzionali;
- tutti i progetti dovranno comunque comportare un forte valore aggiunto e/o un forte lavoro aggiuntivo;
- il lavoro per progetti è una normale modalità di svolgimento delle attività sia di area amministrativa che sanitaria e di ricerca e che quindi non sarà possibile considerare ogni innovazione come iniziativa da supportarsi economicamente ad hoc;

- di norma non sarà possibile partecipare / aderire a più progetti direzionali, specie nell'area amministrativa

Per l'esercizio 2014 si propone di destinare, per la dirigenza, il 90% dell'ammontare complessivo dei fondi storici agli obiettivi di budget, lasciando a disposizione della Direzione Generale per Obiettivi direzionali il rimanente 10%.

Le proposte di progetti direzionali devono essere presentate alla Direzione Generale entro il 15 marzo di ogni anno. Dopo la chiusura dei termini di presentazione dei progetti, sarà data informazione alla RSU ed alle OO.SS. in merito ai progetti approvati dalla Direzione Generale con riferimento ai tempi e ai modi di esecuzione, al personale coinvolto e alla sua valorizzazione.

La proposta deve essere presentata dal dirigente responsabile dell'U.O.C/U.O.S.D. dopo che la stessa sia stata concordata con la Direzione di riferimento (Scientifica, Sanitaria e Amministrativa). Nei settori privi di tale figura, essa sarà avanzata dal titolare di posizione organizzativa e solo in caso di assenza anche di quest'ultima figura, subentrerà il Direttore di Dipartimento. Nel progetto dovrà essere esplicitato e motivato chiaramente se la sua realizzazione debba avvenire fuori orario di servizio, nel qual caso il dipendente dovrà timbrare il cartellino marcatempo utilizzando lo specifico codice di rilevazione presenza "08". Inoltre, il progetto dovrà essere corredato delle adesioni formali da parte dei dipendenti.

Per i progetti da realizzare totalmente fuori orario di servizio potrà essere prevista l'erogazione di acconti con cadenza trimestrale, previa certificazione da parte del Responsabile del progetto ed approvazione da parte della Direzione Generale.

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 strategica e operativa aziendale e il fondo a disposizione, costituito nelle percentuali indicate, non sia economicamente capiente, si potrà ricorrere alla copertura attraverso l'utilizzo dei citati residui, fatta salva, per ciò che attiene il residuo del fondo contrattuale delle aree dirigenziali destinato alla retribuzione di posizione, la quota dello stesso destinata alla parte variabile in base agli accordi sindacali del 15.02.2012.

In coda al successivo paragrafo 4.2.1, nella presentazione delle schede di valutazione individuale dei processi produttivi, relazionali e organizzativi sarà descritto il livello considerato minimo da raggiungere.

Le percentuali di riferimento sono rivisitabili annualmente e saranno oggetto di confronto.

Gli obiettivi delle 4 aree / prospettive sono a livello di CdR, benché le schede debbano essere negoziate e siglate a livello di Dipartimento, almeno a regime. 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 (a questo riguardo si vedano le Determine 187 e 188 / 2007 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 per stabilire il raggiungimento o meno degli obiettivi quantitativi delle prime 3 aree / prospettive sono i seguenti :

risultato <65%	nulla
risultato >= 65% < 90%	in proporzione
risultato >= 90%	tutto

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 i primi 3 item considerati, i "resti" non possono che derivare dal fatto che qualcuno, all'interno del proprio CdR non sia stato valutato pienamente nell'item 4. 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 dei primi 3 item aziendali, tale residuo dovrebbe essere assegnato proporzionalmente tra tutti i CdR che abbiamo raggiunto una piena valutazione complessiva.

In ogni caso per la dirigenza la quota incentivi che verrà corrisposta a ciascun soggetto sarà al netto delle decurtazioni individuali dovute alle assenze dal servizio come precisato nel paragrafo 8.6.

4.2 Scheda di Budget

4.2.1 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.

Per rispondere a strumento di guida per la gestione, gli obiettivi considerati prioritari non potranno essere di numero elevato e per garantire un minimo di significatività si ritiene che il peso relativo non possa scendere al di sotto del 5%.

La necessità di rendere sempre più coerenti e convergenti i processi di formulazione degli obiettivi della dirigenza e del comparto, da sempre separati per rispondere ad una esigenza normativa piuttosto che gestionale ha spinto a far convergere il risultato dei due processi in un'unica scheda.

La scheda riassuntiva contiene gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i valori di riferimento degli stessi indicatori in maniera sintetica rimandando ai prospetti successivi allegati.

Di seguito si da rappresentazione della scheda riassuntiva che dovrà essere siglata a completamento del percorso di budgeting e di valutazione.

SETTORE	OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	RANGE PUNTEGGIO	PESO DIRIGENZA	PESO COMPARTO	NOTE
Economico-finanziario								Gli obiettivi, le azioni e gli indicatori saranno descritti sinteticamente in questa scheda Allegati: Allegato 1 Attività e indicatori di risultato e performance Allegato 2 Risorse Economiche Allegato 3 Piano delle risorse umane Allegato 4 Piano degli investimenti Allegato 5 Scheda valutazione processi produttivi, relazionali, organizzativi
	1-	1-						
	2-	2-						
	3-	3-						
Processi interni (in termini quantitativi, di efficienza, appropriatezza e qualità)								
	1-	1-						
	2-	2-						
	3-	3-						
Prospettiva dell'utenza e stakeholder								
	1-	1-						
	2-	2-						
	3-	3-						
Sviluppo e innovazione dei processi produttivi, relazionali e organizzativi								
	1-	1-						
	2-	2-						
	3-	3-						

IL RESPONSABILE _____

IL DIRETTORE GENERALE _____

Come già detto in precedenza oggetto di contrattazione sindacale saranno i pesi da attribuire alle 4 aree / Prospettive considerate.

Di seguito si da una rappresentazione della proposta di pesi da attribuire alle varie aree. I pesi proposti sono per l'anno 2014 e potranno essere mutati negli anni successivi.

Con l'anno 2014 la Direzione ha voluto intraprendere un percorso di sempre maggiore valorizzazione delle schede di valutazione individuale dei processi produttivi, relazionali e organizzativi.

SETTORE	Dirigenza di Dipartimento	Dirigenza SOC	Dirigenza SOSD / SOS / Professionale	Comparto
Economico finanziario	10%	30%	30%	
Processi Interni (in termini quantitativi, di efficienza, appropriatezza e qualità)	35%	30%	30%	60%
Prospettiva dell'utenza e stakeholder	20%	15%	15%	30%
Sviluppo e innovazione dei processi produttivi e organizzativi	35%	25%	25%	10%

Successivamente vengono rappresentate le schede allegate indicate nella scheda riassuntiva, oggetto di lavorazione / contrattazione nel percorso di budgeting già delineato e che individuano gli obiettivi e gli indicatori che vanno a dare contenuto alla medesima scheda riassuntiva. Va osservato che, per le proprie specificità, per la 4a area di interesse aziendale (Sviluppo e innovazione dei processi produttivi, relazionali e organizzativi) è prevista una scheda specifica di cui si darà rappresentazione successiva e che rappresenta un di cui della 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:

a. Attività ed Indicatori di risultato e performance;
b. Risorse economiche
c. Piano delle risorse umane;
d. 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.

DIPARTIMENTO:_____ Direttore:_____

1 - Attività, e Indicatori di Risultato e Performance

ATTIVITA'	PRECONSUNTIVO anno N	BUDGET anno N+1	VAR. ASS.	VAR. %
POSTI LETTO DO				
POSTI LETTO DH				
Totale Posti letto				
Numero Dimessi in DO				
Numero Dimessi in DH				
Numero Dimessi in DS				
Numero Dimessi Totale				
Tasso di Occupazione PL DO				
Giornate di degenza in DO				
Giornate di degenza in DH (N. ACCESSI)				
Totale Giornate di degenza				
Degenza Media DO				
VALORE DO				
VALORE DH				
VALORE DS				
VALORE Totale (DO+DH+ DS)				
RIMBORSO MEDIO PER GIORNO DI DEGENZA				
DRG MEDIO DO				
DRG MEDIO DS				
VALORE MEDIO ACCESSO				
VALORE PRESTAZIONI ESTERNE				
NUMERO PRESTAZIONI ESTERNE				
VALORE PRESTAZIONI ESTERNE ALTRI OSPEDALI				
NUMERO PRESTAZIONI ESTERNE ALTRI OSPEDALI				
VALORE PRESTAZIONI INTERNE				
NUMERO PRESTAZIONI INTERNE				

1- INDICATORI DI RISULTATO E PERFORMANCE	PRECONSUNTIVO anno N	BUDGET anno N+1	VAR. ASS.	VAR. %
Indicatori Economico -Finanziari				
Obiettivo				
Azione				
Indicatore				
Indicatori di Processi interni (in termini quantitativi, di efficienza, appropriatezza e qualità)				
Obiettivo				
Azione				
Indicatore				
Indicatori di Prospettiva dell'utenza e stakeholder				
Obiettivo				
Azione				
Indicatore				

La tabella in oggetto da una rappresentazione complessiva dell'attività del reparto, benché non tutti i dati di attività possono essere oggetto di contrattazione di budget.

Nella seconda parte della tabella allegato 1 sono rappresentati in maniera analitica gli indicatori di cui allo schema riassuntivo iniziale. E' stato costruito un elenco di indicatori (di cui si

da rappresentazione in allegato) dai quali è possibile attingere. Gli indicatori proposti sono quelli tradizionali. A seconda della strategia adottata per l'anno di riferimento potranno essere utilizzati alcuni di essi o costruiti ulteriori indicatori, maggiormente rispondenti alle esigenze. In questa scheda ci si limita alle prime 3 aree di interesse aziendale perché la quarta, come già detto, è oggetto di una scheda specifica.

DIPARTIMENTO:_____ Direttore:_____

2- RISORSE ECONOMICHE	PRECONSUNTIVO anno N	BUDGET anno N+1	VAR. ASS.	VAR. %
Consumi	0	0	0	0
Consumi di prodotti farmaceutici			0	0
Consumi di presidi chirurgici e materiale sanitario			0	0
Consumi di materiali diagnostici e prodotti chimici			0	0
Consumi di materiale radiografico e per radiologia			0	0
Alttri consumi di beni sanitari			0	0
Alti Beni non sanitari			0	0
Costi del personale	0	0	0	0
Costo personale dipedente			0	0
Personale non dipedente			0	0
Altri costi del personale			0	0
Prestazioni e servizi sanitari	0	0	0	0
Acquisti di prestazioni e servizi sanitari	0	0	0	0
Consulenze sanitarie			0	0
Prestazioni specialistiche			0	0
Prestazioni di laboratorio e diagnostiche			0	0
Consumi di prestazioni e servizi sanitari interni	0	0	0	0
Consulenze sanitarie interne			0	0
Prestazioni specialistiche interne			0	0
Prestazioni di laboratorio e diagnostiche interne			0	0
Altri costi diretti specifici	0	0	0	0
Servizi appaltati			0	0
Utenze			0	0
Godimento beni di terzi			0	0
Manutenzioni e riparazioni			0	0
Ammortamenti			0	0
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	0	0	0	0

Questa scheda rappresenta i costi complessivi dell'U.O. Gli indicatori economico finanziari di cui alla scheda precedente possono far riferimento ad alcune delle voci presenti nello schema allegato. Ciò nonostante è bene che ciascun CdR / Dipartimento sia a conoscenza dei propri costi complessivi aziendali anche se l'obiettivo possa non riguardare l'intero ammontare dei costi.

3- PIANO DELLE RISORSE UMANE	PRECONSUNTIVO anno N	BUDGET anno N+1	VAR. ASS.	VAR. %
UNITA' EQUIVALENTI PERSONALE DIPENDENTE			0	0
N. u.e. Medico			0	0
N. u.e. Dirigente non medico			0	0
N. u.e. Infermieri			0	0
N. u.e. OSS / OTA			0	0
N. u.e. personale di riabilitazione				
N. u.e. Altro comparto			0	0
UNITA' EQUIVALENTI PERSONALE NON DIPENDENTE				
N. u.e. Dirigenza Medico / Sanitaria				
N. u.e. comparto Sanitaria				
N. u.e. Altra Dirigenza				
N. u.e. altro comparto				
UNITA' EQUIVALENTI PERSONALE IN CONVENZIONE				
N. u.e. Dirigenza Medico / Sanitaria				
N. u.e. comparto Sanitaria				
N. u.e. Altra Dirigenza				
N. u.e. altro comparto				

Dettaglio Variazioni Risorse Umane: Assunzioni / Cessazioni	Trasferimento da/ad altro CDR	Tipo rapporto determinato / indeterminato dipendente / non dipendente / convenzionato	% Assegnazione	Data inizio rapporto	Data fine rapporto
Nominativo/Qualifica					

4- PIANO DEGLI INVESTIMENTI	Descrizione (da nomenclatore delle attrezzature fornito da OPT ministeriale per Attr. Biomedicali)	Nuova/Upgrading/integrazione	Sostituz / Potenziamento/ Innovazione/rispondenza a standard di legge (specificare)	TIPO CONTRATTO noleggio / acquisto	Valore
Attrezzature Biomedicali					
Software e licenze					
Impianti e macchinari					
Mobili e arredi					
Automezzi					
Altri beni					

Le due tabelle (allegato 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 (allegato 2)

Infine si da rappresentazione della terza parte delle schede di budget costituite dalle **schede di valutazione dei processi produttivi, relazionali e organizzativi**, suddivise per aree contrattuali e/o incarichi organizzativi.

Per la dirigenza il risultato raggiunto è collegato al sistema incentivante con gli stessi criteri quantitativi previsti per gli obiettivi delle prime 3 aree e descritti al paragrafo 4.1.

ALLEGATO 5

Scheda di valutazione individuale processi produttivi, relazionali e organizzativi

Anno di riferimento .....

SCHEDA DI .....
COMPARTO A ☐ B ☐ C ☐ D ☐
POSIZIONE ORGANIZZATIVA ☐
COORDINAMENTO ☐

Area di valutazione	Criteri di valutazione	Peso Categorie A B C D	Peso P.O. e Coord	POSSIBILI INDICATORI	Valutaz sintet.finale da 0 a 7
Conoscenze Generali	Conosce e rispetta i regolamenti interni ed i codici di comportamento Conosce obiettivi, protocolli e procedure della propria Unità Operativa	20%	10%	- - -	
Coinvolgimento nell'Unità Operativa	Dimostra capacità di relazionarsi ed integrarsi con i colleghi, superiori, utenti e visitatori Dimostra puntualità e rapidità nello svolgimento dei compiti assegnati	30%	30%	- - - - -	
Attenzione ai propri doveri	Dimostra puntualità e precisione in servizio anche attraverso il corretto utilizzo del badge Dimostra attenzione all'immagine personale e dell'azienda (uso corretto della divisa, compostezza e riservatezza)	50%	10%	- - - - - -	
Per le sole posizioni organizzative e funzioni di coordinameto					
Capacità Organizzative e relazionali	Dimostra capacità di programmare e svolgere l'attività sia personale che del gruppo coordinato (es. stabilisce le priorità, pianifica le attività) Dimostra la capacità di orientare, far crescere e trasferire le conoscenze ai colleghi		50%	- - - .	
Totale Peso / punteggio		100%	100%		

PESO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE SU SISTEMA PREMIANTE COMPLESSIVO	5%	5%

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA DEL VALUTATO

OSSERVAZIONI
FIRMA PER PRESA VISIONE

SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		Valori percentuali di
punteggio	descrizione	
0	Item non apllicabile	0%
1	Risultati non completamente raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	Risultati pienamente raggiunti, con possibilità di ulteriore miglioramento	100%
6	Risultati ottimi, da confermare nel tempo	100%
7	Eccellenza sostenuta nel tempo	100%

ALLEGATO 5

Scheda di valutazione individuale processi produttivi, relazionali e organizzativi

Anno di riferimento .....

SCHEDA DI .....
DIRIGENTE STRUTTURA SEMPLICE ☐
DIRIGENTE PROFESSIONAL ☐

Area di valutazione	Criteri di valutazione	Peso% (struttura semplice e dirigente professional)	POSSIBILI INDICATORI	Valutaz sintet.finale da 0 a 5
Integrazione Interna/esterna	Saper instaurare rapporti di collaborazione con tutti gli operatori condividendo progetti, informazioni e risorse Saper lavorare con le diverse UU.OO. aziendali comprese quelle collocate in località diverse	50%	- Numero riunioni non conflittuali di u.o. con verbale su presentazione obiettivi di budget - Partecipazione gruppi di lavoro inter uu.oo. per redazione di protocolli e procedure - Livello di assenza dal lavoro (formazione esclusa) rispetto a quella medio aziendale - Risultato indagine su clima organizzativo interno (di reparto, di dipartimento, ecc.) con raggiungimento di un valore target prefissato - % ricoveri trasferiti da accettazione medica su totale - % ricoveri provenienti da accettazione medica (non ricoverati) su totale - % ricoveri da trasferimento da altro reparto su totale - % giorni degenza pazienti trasferiti ad altro reparto su totale giorni di degenza erogati - % pazienti trasferiti in dimissione protetta - numero prestazioni PAC - numero pratiche amministrative che coinvolgono più UU.OO. - ecc.	
Motivazione				
Organizzazione	Saper individuare soluzioni ai problemi operativi e migliorare i servizi rivolti all'utenza interna ed esterna Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione	30%	- Numero riunioni non conflittuali di u.o. con verbale di uu.oo. - Livello di assenza dal lavoro (formazione esclusa) rispetto a quello medio aziendale - Risultato indagine su clima organizzativo interno (di reparto, di dipartimento, ecc.) con raggiungimento di un valore target prefissato - Partecipazione corsi di formazione relativi agli aspetti organizzativi e gestionali di u.o. - Redazioni progetti innovativi sul tema delle Sperimentazioni organizzative - Partecipazioni corsi di formazione sul risk management - Ferie medie residue per uu.oo. rispetto al dato medio aziendale - ecc.	
Motivazione				
Risoluzione dei conflitti	Capacità di affrontare e gestire le situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali	20%	- Numero riunioni non conflittuali di u.o. con verbale di uu.oo. - Livello di assenza dal lavoro (formazione esclusa) rispetto a quello medio aziendale - Risultato indagine su clima organizzativo interno (di reparto, di dipartimento, ecc.) con raggiungimento di un valore target prefissato - Turnover in uscita per categoria e area rispetto a quello medio aziendale - Ferie medie residue per uu.oo. rispetto al dato medio aziendale - Numero contenziosi attivati con personale dipendete - Numero provvedimenti disciplinari istruiti ed attivati - ecc.	
Motivazione				
Totale Peso / punteggio		100%		

PESO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE SU SISTEMA PREMIANTE COMPLESSIVO	**10%**

FIRMA DEL VALUTATORE

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
"FIRMA PER PRESA VISIONE
"

SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE Valori percentuali di raggiungimento
punteggio descrizione
0 Item non apllicabile 0%
1 Risultati non completamente raggiunti 40%
2 Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento 60%
3 Risultati discreti con spazio di miglioramento 80%

SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		Valori
punteggio	descrizione	percentuali di
0	Item non apllicabile	0%
1	Risultati non completamente raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	Risultati pienamente raggiunti	100%

ALLEGATO 5

Scheda di valutazione individuale processi produttivi, relazionali e organizzativi

Anno di riferimento .....

SCHEDA DI .....
DIRETTORE DIPARTIMENTO ☐
DIRETTORE STRUTTURA COMPLESSA ☐

Area di valutazione	Criteri di valutazione	Peso Struttura Complessa	Peso Dipartimento	POSSIBILI INDICATORI	Valutaz sintet.finale da 0 a 5
Integrazione Interna/esterna	Saper lavorare con le diverse UU.OO. Aziendali comprese quelle collocate in località diverse Saper instaurare rapporti di collaborazione con tutti gli operatori al fine di sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento dei risultati	50%	30%	- Numero riunioni non conflittuali di u.o. con verbale su presentazione obiettivi di budget - Partecipazione gruppi di lavoro inter uu.oo. per redazione di protocolli e procedure - Livello di assenza dal lavoro (formazione esclusa) rispetto a quella medio aziendale - Risultato indagine su clima organizzativo interno (di reparto, di dipartimento, ecc.) con raggiungimento di un valore target prefissato - % ricoveri trasferiti da accettazione medica su totale - % ricoveri provenienti da accettazione medica (non ricoverati) su totale - % ricoveri da trasferimento da altro reparto su totale - % giorni degenza pazienti trasferiti ad altro reparto su totale giorni di degenza erogati - % pazienti trasferiti in dimissione protetta - numero prestazioni PAC - Numero pratiche amministrative che coinvolgono più UU.OO. - ecc.	
Motivazione					
Organizzazione	Attenzione agli aspetti formali e sostanziali del sistema di valutazione Saper individuare soluzioni ai problemi operativi e gestionali e migliorare i servizi rivolti all'utenza interna ed esterna	30%	20%	- Numero riunioni non conflittuali di u.o. con verbale di uu.oo. - Numero di valutazioni identiche su totale delle valutazioni - Livello di non presenza al lavoro (formazione esclusa) rispetto a quello medio aziendale - Risultato indagine su clima organizzativo interno (di reparto, di dipartimento, ecc.) con raggiungimento di un valore target prefissato - Redazioni progetti innovativi sul tema delle Sperimentazioni organizzative - Ferie medie residue per uu.oo. rispetto al dato medio aziendale - ecc.	
Motivazione					
Risoluzione dei conflitti	Capacità di affrontare e gestire le situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali	20%	10%	- Numero riunioni non conflittuali di u.o. con verbale di uu.oo. - Livello di non presenza al lavoro (formazione esclusa) rispetto a quello medio aziendale - Risultato indagine su clima organizzativo interno (di reparto, di dipartimento, ecc.) con raggiungimento di un valore target prefissato - Turnover in uscita per categoria e area rispetto a quello medio aziendale - Ferie medie residue per uu.oo. rispetto al dato medio aziendale - Numero contenziosi attivati con personale dipendete - Numero provvedimenti disciplinari istruiti ed attivati - ecc.	
Motivazione					
Per il solo Dipartimento					
Capacità Direzionali	Capacità di promuovere e gestire il cambiamento organizzativo nell'ottica dipartimentale Capacità di favorire l'integrazione delle risorse dipartimentali ed il lavoro per processi		40%	- Numero riunioni di dipartimento non conflittuali con verbale - Numero di risorse umane indistinte dipartimentali su totale risorse umane dipartimento - Numero di pazienti trasferiti (con o senza dimissione) da un reparto ad un altro del dipartimento - Spazi comuni dipartimentali (espressi in m2) su totale spazi complessivi dipartimento (espressi in m2) - Numero attrezzature utilizzate congiuntamente da più reparti all'interno del dipartimento - Risultato indagine su clima organizzativo interno (di reparto, di dipartimento, ecc.) con raggiungimento di un valore target prefissato - Partecipazione corsi di formazione relativi agli aspetti organizzativi e gestionali di u.o. - Redazioni progetti innovativi sul tema delle Sperimentazioni organizzative - Redazione protocolli / processi / procedure interdipartimentali - ecc.	
Motivazione					
Totale Peso / punteggio		**100%**	**100%**		

PESO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE SU SISTEMA PREMIANTE COMPLESSIVO	10%	20%

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA DEL VALUTATO

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
FIRMA PER PRESA VISIONE

SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		Valori percentuali di raggiungimento
punteggio	descrizione	
0	Item non apllicabile	0%
1	Risultati non completamente raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	Risultati pienamente raggiunti	100%

4.2.2Classificazione dei fattori produttivi

I fattori produttivi ritenuti significativi per i processi di programmazione e controllo gestiti a livello del CdR / Dipartimento sono quelli controllabili dallo stesso; essi sono classificati nelle seguenti tre categorie per significare il diverso grado di controllabilità (da più alto a meno alto):
- 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:
  - o Prodotti farmaceutici;
  - o Presidi chirurgici;
  - o Materiali diagnostici e prodotti chimici;
  - o Consumi di materiale radiografico;
  - o Altri consumi di beni sanitari;
  - o Altri consumi di beni non sanitari;
- ✓ Costi del personale:
  - o dipendente;
  - o non dipendente;
  - o altri costi del personale;
- ✓ Costo di acquisto di prestazioni e servizi sanitari;
  - o da esterni;
  - o 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 sia in fase di consuntivazione:

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

Tra i costi semivariabili sono stati ricondotti i seguenti fattori produttivi:

- ✓ Servizi appaltati
- ✓ Utenze

in quanto, dal punto di vista strettamente teorico, 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 driver che sintetizzi al meglio 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.

Per il principio di controllabilità dei costi sono stati esclusi dalla scheda di Budget i costi generali e comuni dell'Istituto.

Si ritiene opportuno non gestire il fattore "ricavo" a livello di CdR in quanto esso è più influenzato da fattori di natura esterna che interna (politiche regionali su tutti). Per evitare possibili fattori distorcenti e allo stesso tempo responsabilizzare il CdR sulle attività erogate, si ritiene efficace assegnare al Dipartimento una serie di indicatori di attività e di performance.

4.2.3Prezzi 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 sia le "tipiche" prestazioni cedute da un reparto ad un altro (il classico esempio delle prestazioni di laboratorio analisi e di radiologia a favore di altri reparti o le visite e le consulenze tra reparti ospedalieri) sia altre tipologie di servizi sino ad oggi esclusi. 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 delle sale operatorie a favore dei reparti ospedalieri, in termini di ore di utilizzo. 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.

Da un punto di vista tecnico l'operazione è rappresentata dalla tabella seguente, che, nello specifico, fa riferimento al "trasferimento" di costi e ricavi relativi alle giornate di degenza di pazienti trasferiti da un reparto ad un altro con emissione della Sdo (e conseguente attribuzione del ricavo) in capo a quest'ultimo.

MODALITA' RIATTRIBUZIONE COSTI / RICAVI GIORNATE DI DEGENZA PAZIENTI TRASFERITI			
REPARTO 1			
COSTI		RICAVI	
Consumi di beni		*Valore della produzione*	
	Farmaci		Ricavi per ricoveri
	Presidi chirurgici		Ricavi per prestazioni ambulatoriali
	Materiali sanitari		.....
	.....		
		Altri ricavi	
Personale dipendente e non dipendente			.....
	Dirigente medico		
	Caposala		
	Infermiere		
	Collaboratori		
	.....		
Servizi			
	Lavanderia		
	Mensa		
	Smaltimento rifiuti		
	.....		
Acquisto prestazioni			
	Prestazioni da aziende SSR		
	Prestazioni interne da laboratorio analisi		
	Costi per giornate di degenza di pazienti ricevuti da trasferimento da reparto 2 (numero giornate di degenza "acquisite" X costo/ricavo medio giornata)		

REPARTO 2			
COSTI		RICAVI	
Consumi di beni		*Valore della produzione*	
	Farmaci		Ricavi per ricoveri
	Presidi chirurgici		Ricavi per prestazioni ambulatoriali
	Materiali sanitari		**Ricavi per giornate di degenza di pazienti trasferiti a reparto 1 (numero di giornate "vendute" X costo/ricavo medio giornata di degenza)**
	.....		
		Altri ricavi	
Personale dipendente e non dipendente			.....
	Dirigente medico		
	Caposala		
	Infermiere		
	Collaboratori		
	.....		
Servizi			
	Lavanderia		
	Mensa		
	Smaltimento rifiuti		
	.....		
Acquisto prestazioni			
	Prestazioni da aziende SSR		
	Prestazioni interne da laboratorio analisi		

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; in altri termini è possibile prevedere tariffe differenziate per tipologie di prestazioni e/o tariffe più alte/basse rispetto a quelle comprate dall'esterno, al fine di stimolare miglioramenti nell'efficienza produttiva di chi eroga e di evitare che inefficienze del reparto produttore si "scarichino" sul reparto "acquirente".

In generale, i criteri di determinazione dei prezzi di trasferimento sono:

1) valore di mercato;
2) costi di produzione;
3) negoziati;
4) amministrati.

La scelta del criterio dipenderà da molteplici fattori (presenza di valori di mercato, corretta rilevazione dei costi di produzione, politiche di "incentivazione" al recupero di produttività, ecc.) e andrà fatta di volta in volta, all'inizio del ciclo di budgeting.

4.3 Sistema degli 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 rispondere in via prioritaria ai fabbisogni conoscitivi dei soggetti interni all'azienda che hanno responsabilità gestionale; ma potrebbero, altresì, soddisfare fabbisogni manifestati da soggetti esterni, primi tra tutti il livello nazionale (artt. 10 e 14 del D.Lgs. 502/92 e D.M.12/12/01) e quello regionale.

Insieme agli altri strumenti di supporto del controllo di gestione, essi permettono di monitorare l'attività gestionale dell'azienda 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) scarse e di valore, attraverso la misurazione delle risorse utilizzate, in termini di costo o fisico-tecnici, spesso in rapporto a grandezze che esprimono la domanda potenziale o segmenti di questa;
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 (ipologia/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 aspettative della popolazione,….);
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).

E' stato avviato il percorso di definizione del catalogo degli indicatori aziendali che ha portato alla definizione di un primo elenco di indicatori riportato in appendice; esso verrà aggiornato in base ai fabbisogni conoscitivi dei vari CdR manifestati sia in fase di negoziazione di Budget sia in fase di analisi degli scostamenti, anche in considerazione della strategia adottata dall'istituto per l'esercizio.

4.4 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 per il 2008, solo Dipartimento 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 da una parte e con il quadro regionale dall'altra. 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, salvo situazioni straordinarie, i finanziamenti dalle varie Regioni di riferimento, seppur con modalità, tempistiche e ambiti differenti.

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. Ad esempio eventuali richieste di supporti informatici da parte di singoli CdR e/o Dipartimenti non possono che essere valutate sia singolarmente che in un ottica complessiva, tipica attività quest'ultima del servizio Ced. Proseguendo nell'esempio il Ced dovrà supportare attivamente il Comitato di Budget e, indirettamente, la Direzione Generale, nella valutazione e nelle scelte da compiere.

In un ottica di medio lungo periodo, favorito anche dall'introduzione di valori standard, i c.d. "gestori di spesa" dovranno essere responsabilizzati sul livello dei "prezzi di acquisto" dei fattori produttivi, una volta individuate le quantità da acquisire (dopo la valutazione delle proposte di Cdr e/o Dipartimento). L'introduzione di un sistema che valorizzi i fattori produttivi a prezzi standard consentirà di responsabilizzare i Cdr e/o Dipartimenti sulle quantità consumate di fattore produttivo e di individuare le responsabilità dei "gestori di spesa" con riferimento ad eventuali scostamenti dei prezzi effettivi rispetto ai valori preventivati a budget (prezzi standard).

Infine, un ulteriore ruolo dei c.d. "gestori di spesa" è individuabile nella necessaria unificazione, laddove possibile, e/o omogeneizzazione dei percorsi / meccanismi attraverso i quali si realizzano le richieste sia interne che esterne all'Istituto. Questo aspetto, di per sé fortemente semplificatorio dell'attività amministrativa, è ancora più rilevante considerato quanto già detto relativamente alla dinamica della contrattazione di budget con le varie Regioni.

Operativamente il consolidamento si traduce nell'elaborazione dei seguenti Budget:

a) Budget degli acquisti;
b) Piano assunzioni;
c) Budget degli investimenti;
d) Budget di Commessa/progetto;
e) Budget generale d'Azienda.

4.4.1 Budget degli Acquisti

Il Budget degli acquisti rappresenta l'aggregazione di tutti i consumi previsti nelle schede di Budget dei vari CdR in riferimento a ciascun fattore produttivo / prodotto; tale prospetto rappresenta il quadro di riferimento per la programmazione degli acquisti dell'anno successivo a cui l'ufficio preposto deve rifarsi.

A titolo esemplificativo nella tabella sottostante sono rappresentati solo alcuni dei fattori produttivi oggetto del Budget degli acquisti. In questo senso esisteranno tanti budget degli acquisti quanti sono i livelli di responsabilità riconducibili alle diverse tipologie di fattori produttivi (ad esempio servizi appaltati piuttosto che convenzioni e prestazioni sanitarie piuttosto che godimento di beni di terzi, ecc.).

Come già detto il ruolo dei c.d. "gestori di spesa" nella formulazione di questi budget sarà quello di supportare la valutazione della congruenza e coerenza delle richieste delle varie uu.oo. In fase di svolgimento dell'attività, nel corso dell'esercizio, compito dei gestori di spesa sarà quello di monitorare l'andamento delle richieste rispetto al budget negoziato, fermo restando che le responsabilità sul consumo dei fattori produttivi rimane in carico all'utilizzatore della risorsa (Cdr e/o Dipartimento).

RIEPILOGO ACQUISTI BENI DI CONSUMO	CDR 1	CDR 2	CDR 3	....	CDRn	TOTALE CONSUMI	(Variazioni delle rimanenze)	TOTALE ACQUISTI
Consumi								
Consumi di prodotti farmaceutici								
Consumi di presidi chirurgici e materiale sanitario								
Consumi di materiali diagnostici e prodotti chimici								
Consumi di materiale radiografico e per radiologia								
Alttri consumi di beni sanitari								
Alti Beni non sanitari								

4.4.2Piano delle assunzioni

Il Piano delle assunzioni rappresenta l'aggregazione di tutti i movimenti previsti nell'allocazione delle risorse umane nei vari CdR: nuove assunzioni, cessazioni, trasferimenti tra CdR. Il consolidamento delle richieste di tutti i CdR per ciascuna figura professionale consente di elaborare il Piano assunzioni per l'anno successivo. La tabella seguente rappresenta la declinazione a livello complessivo di Istituto delle richieste dei singoli CdR, la cui modulistica è praticamente identica.

Dettaglio Variazioni Risorse Umane: Assunzioni / Cessazioni	CDR RICHIEDENTE	Trasferimento da/ad altro CDR	Tipo rapporto determinato / indeterminato dipendente / non dipendente / convenzionato	% Assegnazione	Data inizio rapporto	Data fine rapporto
Nominativo/Qualifica						

Sulla base del consolidamento delle proposte di Budget l'ufficio personale potrà elaborare i Piani assunzioni secondo le differenti modulistiche regionali, nonché i relativi prospetti di unità equivalenti complessivi.

Il ruolo del c.d. "gestore di spesa" (U.O. Amministrazione Risorse Umane) nella formulazione del Piano delle Assunzioni sarà quello di supportare la valutazione della congruenza e coerenza delle richieste delle varie uu.oo. In fase di svolgimento dell'attività, nel corso dell'esercizio, compito del gestore di spesa sarà quello di monitorare l'andamento delle richieste rispetto al budget

negoziato, fermo restando che le responsabilità sul "consumo" della risorsa è in carico all'utilizzatore (CDR e/o Dipartimento). Nell'ambito della politica di gestione del personale va tenuto conto che essa fa riferimento non solo al personale dipendente ma anche a quello convenzionato, specialmente quando questo ha carattere continuativo e non occasionale.

4.4.3 Budget degli investimenti

Il Budget degli investimenti rappresenta l'aggregazione di tutte le richieste di acquisto di beni mobili avanzate dai vari CdR: nuove acquisizioni, sostituzioni e dismissioni. Il consolidamento delle richieste di tutti i CdR per ciascuna tipologia di bene consente di elaborare il Piano investimenti per l'anno successivo.

In questo ambito il ruolo del c.d. "gestore di spesa" appare particolarmente rilevante nell'ottica della necessità di avere una visione complessiva dell'area e di "omogeneizzare" con il percorso di budget gli atti in materia realizzati per altri fini e/o richieste (piano annuale dei lavori, piano triennale, ecc.). In fase di svolgimento dell'attività, nel corso dell'esercizio, compito dei gestori di spesa sarà quello di monitorare la realizzazione di quanto previsto in sede di budget negoziato.

4- PIANO DEGLI INVESTIMENTI	CDR RICHIEDENTE	Descrizione (da nomenclatore delle attrezzature fornito da OPT ministeriale per Attr. Biomedicali)	Nuova/Upgrading/ integrazione	Sostituz./ Potenziamento/ Innovazione/rispondenza a standard di legge (specificare)	TIPO CONTRATTO noleggio / acquisto	Valore
Attrezzature Biomedicali						
Software e licenze						
Impianti e macchinari						
Mobili e arredi						
Automezzi						
Altri beni						

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 in base agli schematismi regionali richiesti

4.4.4. Budget di Commessa/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 commessa/progetto.

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

Ben più complicata in termini di fattibilità funzionale (fermo restando le opportunità concesse dal supporto informatico) è la possibilità di una gestione per commessa/progetto dell'attività corrente/istituzionale. Riuscire a realizzare tale gestione vuol dire non basarsi 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 elemento rappresenta un innovazione fortissima nei meccanismi del controllo di gestione fino ad oggi utilizzati (sia nell'Istituto che in generale). In effetti la loro introduzione sposterebbe l'attenzione dal 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).

Questo sistema, nella dottrina economico aziendale, è comunemente definito come contabilità dei costi di produzione e/o industriale.

Contestualizzando tale sistema nell'ambito Inrca, anche considerando le potenzialità del sistema informativo attualmente a disposizione, un area particolarmente interessante di applicazione potrebbe essere 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 (attualmente 4 ma modificabili nel tempo) 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 commessa/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.

In ogni caso il Budget per commessa/progetto nell'impostazione sopra indicata rappresenta un modo differente di vedere alcuni costi e alcuni ricavi e quindi un di cui delle rappresentazioni precedenti e del budget economico generale d'azienda di cui si parlerà nel prossimo paragrafo.

4.4.5 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 seguente 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. La tabella seguente rappresenta semplicemente il consolidato per CdR che, come già detto sopra, non "esaurisce" il complessivo Budget Economico Generale d'Azienda

Es.:

RIEPILOGO PER CDR	CDR 1	CDR 2	CDR 3	....	CDRn	Non ripartito	TOTALE
Consumi							0
Consumi di prodotti farmaceutici							0
Consumi di presidi chirurgici e materiale sanitario							0
Consumi di materiali diagnostici e prodotti chimici							0
Consumi di materiale radiografico e per radiologia							0
Alttri consumi di beni sanitari							0
Alti Beni non sanitari							0
Costi del personale							0
Costo personale dipedente							0
Personale non dipedente							0
Altri costi del personale							0
Prestazioni e servizi sanitari							0
Acquisti di prestazioni e servizi sanitari							0
Consulenze sanitarie							0
Prestazioni specialistiche							0
Prestazioni di laboratorio e diagnostiche							0
Consumi di prestazioni e servizi sanitari interni							
Consulenze sanitarie interne							
Prestazioni specialistiche interne							
Prestazioni di laboratorio e diagnostiche interne							
Altri costi diretti specifici							0
Servizi appaltati							0
Utenze							0
Godimento beni di terzi							0
Manutenzioni e riparazioni							0
Ammortamenti							0
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	0	0	0	0	0	0	0

Sulla base di tale consolidamento, integrando con la stima dei costi mancanti sopra citati, l'ufficio controllo di gestione elabora il Budget Generale d'Azienda in base ai diversi schematismi regionali esistenti.

Parimenti dal lato delle attività previste, si procede al consolidamento dei dati di attività e indicatori di risultato atteso a livello complessivo aziendale.

5.Processo di Budgeting

5.1Fasi 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.

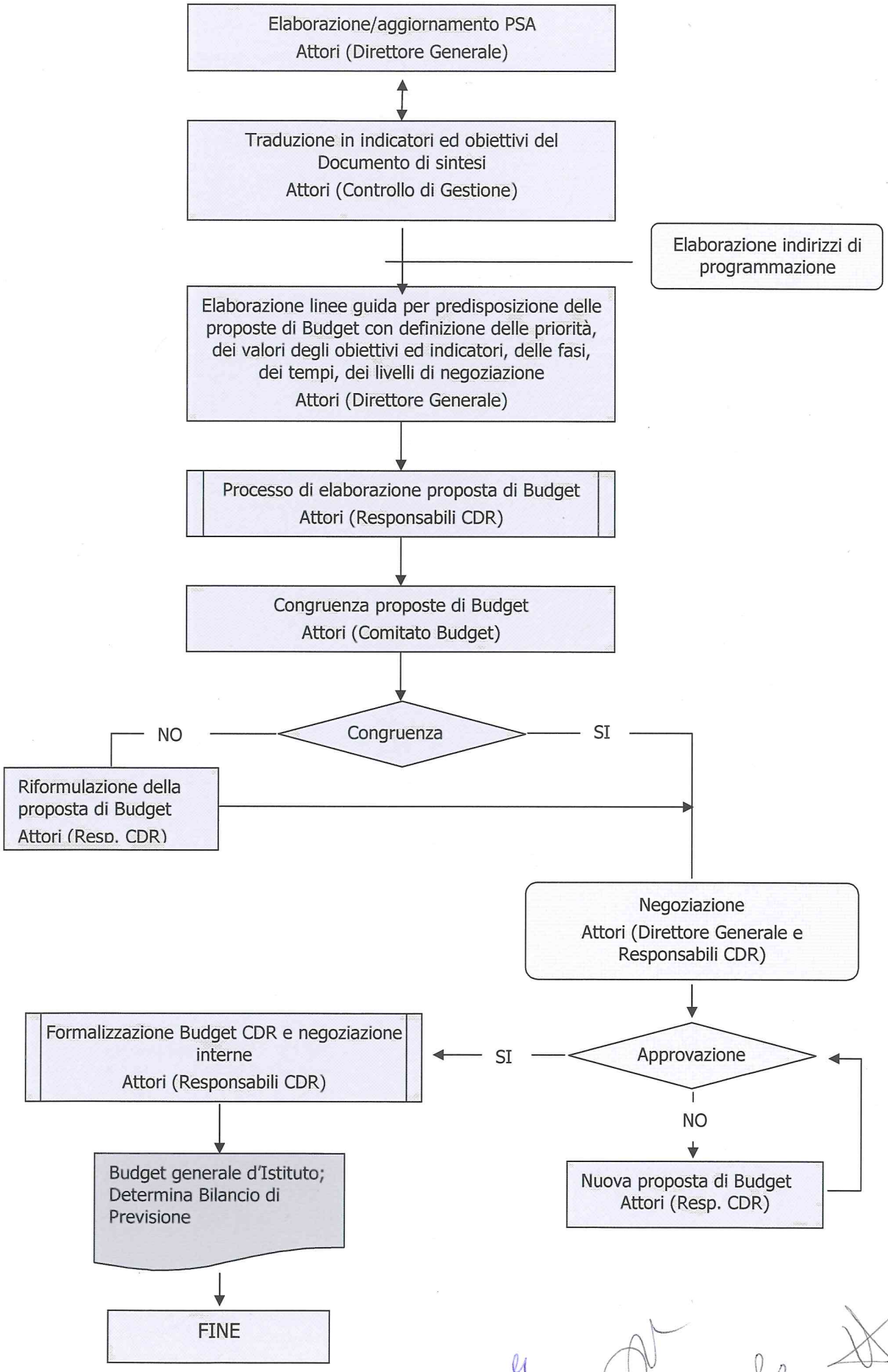
Il processo di avvia mediante la predisposizione delle linee di indirizzo aziendali, che sintetizzano le linee strategiche per l'anno successivo.

	Predisposizione linee di indirizzo e programmazione annuale	**Direzione Generale**	**Comitato Budget**	**Controllo di Gestione**	**Tempo**
Start	Necessità di avviare la programmazione per l'anno successivo				
Fase 1	Predisposizione Preconsuntivo per CdR e relazione sull'andamento dell'ultimo periodo				8gg
Fase 3	Aggiornamento del PSA per l'anno di riferimento				T_0 + 8gg
Fase 4	Esplicitazione degli indicatori strategici risultanti dal PSA e target di riferimento				T_0 + 3gg
Fase 5	Definizione delle priorità				T_0 + 15gg
Fase 6	Formulazione delle nuove linee di indirizzo strategiche				8gg
	Validazione documento				3gg
Fase 7	Approvazione linee di indirizzo e programmazione annuale				1gg

Sulla base di tali linee strategiche aziendali, si sviluppa il processo di definizione del Budget per CDR e generale d'Azienda.

	Processo di elaborazione del Budget	**Direzione Generale**	**Direttore di Dipartimento**	**Comitato Budget**	**Controllo di Gestione**	**Tempo**
Start	Predisposizione linee di indirizzo e programmazione annuale					
Fase 1	Elaborazione delle schede di Budget per CdR					T_0 + 8gg
Fase 2	Consolidamento delle Proposte di Budget					T_0 + 3gg
Fase 3	Valutazione di congruità e completezza delle proposte di Budget con gli indirizzi strategici					T_0 + 15gg
	Coerenza					T_0 + 3gg
Fase 4	Negoziazione delle Schede di Budget					T_0 + 8gg
	Approvazione					T_0 + 8gg
Fase 6	Consolidamento dei Budget di CdR nel Budget generale d'Istituto e Budget settoriali					T_0 + 3gg

	Processo di Budgeting a livello inferiore di CdR	**Direzione Generale**	**Direttore di Dipartimento**	**Controllo di gestione**	**Dirigenti strutturali**	**Dirigenti professionali**	**Tempo**
Start	Predisposizione linee di indirizzo e programmazione annuale						v. att.
Fase 1	Elaborazione indirizzi del Dipartimento						
Fase 2	Elaborazione delle proposte di Budget per CdR di livello inferiore						T_0 + 3gg
Fase 3	Consolidamento delle schede nella Proposta di Budget del Dipartimento						
Fase 4	Negoziazione interna al CdR						T_0 + 15gg
	Validazione						T_0 + 3gg
Fase 5	Definizione della proposta di Budget del Dipartimento						T_0 + 8gg


Elaborazione/aggiornamento PSA
Attori (Direttore Generale)
Traduzione in indicatori ed obiettivi del Documento di sintesi
Attori (Controllo di Gestione)
Elaborazione indirizzi di programmazione
Elaborazione linee guida per predisposizione delle proposte di Budget con definizione delle priorità, dei valori degli obiettivi ed indicatori, delle fasi, dei tempi, dei livelli di negoziazione
Attori (Direttore Generale)
Processo di elaborazione proposta di Budget
Attori (Responsabili CDR)
Congruenza proposte di Budget
Attori (Comitato Budget)
Congruenza
NO
SI
Riformulazione della proposta di Budget
Attori (Resp. CDR)
Negoziazione
Attori (Direttore Generale e Responsabili CDR)
Approvazione
SI
NO
Formalizzazione Budget CDR e negoziazione interne
Attori (Responsabili CDR)
Nuova proposta di Budget
Attori (Resp. CDR)
Budget generale d'Istituto; Determina Bilancio di Previsione
FINE

5.2Programmazione

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 alle diverse scale.

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 definisce le linee guida per la formulazione delle proposte di Budget; in tali linee guida sono riportate 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..

Inoltre, tali linee includono indicazioni di tipo tecnico per la valorizzazione uniforme dei principali fattori produttivi, nonché fasi, tempi e contenuti standard da rispettare nella presentazione delle proposte di Budget.

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

5.3Costruzione del Budget

L'elaborazione delle linee guida 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 Cogest.

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 definiti nelle linee guida per la formulazione del Budget 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, per il 2008 con il CdR e il Dipartimento) segna la conclusione del processo di costruzione del Budget di Dipartimento, che a cascata comporta la definizione delle schede di Budget delle articolazioni che compongono il Dipartimento.

5.4Monitoraggio 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 ordinatori, del servizio bilancio e delle direzioni amministrative di presidio (Si rimanda al paragrafo successivo).

Il controllo di gestione assicura altresì la rilevazione almeno trimestrale degli indicatori di attività e di risultato, con il supporto delle direzioni sanitarie di presidio.

5.5Reporting 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.

DIPARTIMENTO:_____ Direttore:_____

1 - Attività, e Indicatori di Risultato e Performance

ATTIVITA'	CONSUNTIVO I TRIMESTRE anno N	BUDGET anno N+1 - 1/4	CONSUNTIVO I TRIMESTRE anno N+1	VAR. ANNO PREC. ASS.	VAR. ANNO PREC. %	SCOST. BDG ASS.	SCOST. BDG %
POSTI LETTO DO							
POSTI LETTO DH							
Totale Posti letto							
Numero Dimessi in DO							
Numero Dimessi in DH							
Numero Dimessi in DS							
Numero Dimessi Totale							
Tasso di Occupazione PL DO							
Giornate di degenza in DO							
Giornate di degenza in DH (N. ACCESSI)							
Totale Giornate di degenza							
Degenza Media DO							
VALORE DO							
VALORE DH							
VALORE DS							
VALORE Totale (DO+DH+ DS)							
RIMBORSO MEDIO PER GIORNO DI DEGENZA							
DRG MEDIO DO							
DRG MEDIO DS							
VALORE MEDIO ACCESSO							
VALORE PRESTAZIONI ESTERNE							
NUMERO PRESTAZIONI ESTERNE							
VALORE PRESTAZIONI ESTERNE ALTRI OSPEDALI							
NUMERO PRESTAZIONI ESTERNE ALTRI OSPEDALI							
VALORE PRESTAZIONI INTERNE							
NUMERO PRESTAZIONI INTERNE							

1- INDICATORI DI RISULTATO E PERFORMANCE	CONSUNTIVO I TRIMESTRE anno N	BUDGET anno N+1 - 1/4	CONSUNTIVO I TRIMESTRE anno N+1	VAR. ANNO PREC. ASS.	VAR. ANNO PREC. %	SCOST. BDG ASS.	SCOST. BDG %
Indicatori Economico -Finanziari							
Obiettivo							
Azione							
Indicatore							
Indicatori di Processi interni (in termini quantitativi, di efficienza, appropriatezza e qualità)							
Obiettivo							
Azione							
Indicatore							
Indicatori di Prospettiva dell'utenza e stakeholder							
Obiettivo							
Azione							
Indicatore							
Indicatori di Sviluppo e Innovazione dei processi produttivi e organizzativi							
Obiettivo							
Azione							
Indicatore							

DIPARTIMENTO:_____ Direttore:_____

2- RISORSE ECONOMICHE	CONSUNTIVO I TRIMESTRE anno N	BUDGET anno N+1 - 1/4	CONSUNTIVO I TRIMESTRE anno N+1	VAR. ANNO PREC. ASS.	VAR. ANNO PREC. %	SCOST. BDG ASS.	SCOST. BDG %
Consumi	0	0	0				
Consumi di prodotti farmaceutici							
Consumi di presidi chirurgici e materiale sanitario							
Consumi di materiali diagnostici e prodotti chimici							
Consumi di materiale radiografico e per radiologia							
Alttri consumi di beni sanitari							
Alti Beni non sanitari							
Costi del personale	0	0	0				
Costo personale dipedente							
Personale non dipedente							
Altri costi del personale							
Prestazioni e servizi sanitari	0	0	0				
Acquisti di prestazioni e servizi sanitari	0	0	0				
Consulenze sanitarie							
Prestazioni specialistiche							
Prestazioni di laboratorio e diagnostiche							
Consumi di prestazioni e servizi sanitari interni	0	0	0				
Consulenze sanitarie interne							
Prestazioni specialistiche interne							
Prestazioni di laboratorio e diagnostiche interne							
Altri costi diretti specifici	0	0	0				
Servizi appaltati							
Utenze							
Godimento beni di terzi							
Manutenzioni e riparazioni							
Ammortamenti							
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	0	0	0				

DIPARTIMENTO:_____ Direttore:_____

3- RISORSE UMANE	CONSUNTIVO I TRIMESTRE anno N	BUDGET anno N+1 - 1/4	CONSUNTIVO I TRIMESTRE anno N+1	VAR. ANNO PREC. ASS.	VAR. ANNO PREC. %	SCOST. BDG ASS.	SCOST. BDG %
UNITA' EQUIVALENTI PERSONALE DIPENDENTE				0	0	0	0
N. u.e. Medico				0	0	0	0
N. u.e. Dirigente non medico				0	0	0	0
N. u.e. Infermieri				0	0	0	0
N. u.e. OSS / OTA				0	0	0	0
N. u.e. personale di riabilitazione				0	0	0	0
N. u.e. Altro comparto				0	0	0	0
UNITA' EQUIVALENTI PERSONALE NON DIPENDENTE				0	0	0	0
N. u.e. Dirigenza Medico / Sanitaria				0	0	0	0
N. u.e. comparto Sanitaria				0	0	0	0
N. u.e. Altra Dirigenza				0	0	0	0
N. u.e. altro comparto				0	0	0	0
UNITA' EQUIVALENTI PERSONALE IN CONVENZIONE				0	0	0	0
N. u.e. Dirigenza Medico / Sanitaria				0	0	0	0
N. u.e. comparto Sanitaria				0	0	0	0
N. u.e. Altra Dirigenza				0	0	0	0
N. u.e. altro comparto				0	0	0	0

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.

Il processo designato è riportato di seguito.

	Attività di Reporting	Direzione Generale	Responsabile di CdR	Controllo di Gestione	Tempo
Start	Chiusura del trimestre				T_0
Fase 1	Predisposizione Report di CdR				T_0 + 30gg
Fase 3	Analisi degli scostamenti e individuazione azioni correttive				T_0 + 8gg
Fase 4	Azioni di rientro (eventuali)				T_0 + 3gg
Fase 5	Proposta di revisione del Budget aziendale				T_0 + 1gg

Accanto ai report sopra esposti, che ricalcano la struttura dei budget aziendali, sono prevedibili ulteriori report specifici.

In particolare è prevista la graduale introduzione dei seguenti report specifici:

- Report specifico dei principali ricoveri erogati;
- Report specifico delle principali prestazioni ambulatoriali prodotte, sia intermedie che finali;
- Report specifico dei consumi di beni e servizi per centro di costo declinato in articoli, unità di misura, quantità, prezzo unitario e valore;
- Report specifico delle uu.ee. utilizzate, con elenco del personale dipendente e non dipendente utilizzato;
- Report specifico delle attrezzature e dei noleggi a disposizione;
- Report specifico delle prestazioni e servizi sanitari intermedi acquisiti (prestazioni di laboratorio di analisi, di radiologia, ecc.);

5.5.2 Reporting aziendale

In riferimento al reporting aziendale, si recepiscono gli schemi e le scadenze imposte dalle varie Regioni.

A questo riguardo va segnalata la diversità delle situazioni considerate e la difficoltà di dover rapportarsi a più interlocutori (Regione Marche, Regione Calabria, Regione Lombardia e Ministero della Ricerca).

In effetti, ciascuno degli interlocutori indicati tende ad avere un comportamento differente e questo aspetto rappresenta sicuramente un sovraccarico importante di lavoro.

In particolare, attualmente la situazione è la seguente:

- Le Regioni Marche e Lombardia chiedono trimestralmente (con scadenze leggermente differenti tra loro) l'invio di report di contabilità analitica trimestrale secondo una modulistica pre impostata differente da regione a regione.
- Il Ministero della Ricerca chiede una rendicontazione annuale secondo la propria modulistica dell'attività di ricerca corrente svolta nell'anno precedente.
- La Regione Calabria non chiede reportistica;
- Trimestralmente, entro la fine del mese successivo è necessario produrre ed inviare al MEF il Ce per i presidi ospedalieri di ciascuna regione (per le Marche è previsto un unico documento complessivo per le sedi di Ancona, Fermo e Appignano).

Data la diversità presente, nella logica di una rappresentazione complessiva dell'Istituto è stata impostata una reportistica interna, per sede e complessiva aziendale con alcuni focus particolare. Con questa reportistica comune a tutte le sedi è altresì possibile realizzare un confronto omogeneo e pertanto stimolare un attività di benchmarking interno.

Report Pre-Consuntivo anno N+1 - Contabilità Analitica
Confronto:COGE anno N - Budget anno N+1 - Pre-Consuntivo anno N+1 - Previsione Anno N+1

Sede di .....

AGGREGATI	BUDGET anno N	Pre-Consuntivo CoAn anno N	COGE anno N	BUDGET anno N+1	BPE anno N+1	Pre-Consuntivo CoAn anno N+1	Previsione Anno anno N+1	Proiezione annua - Budget anno N+1	Proiezione annua - CoGe anno N
	(a)	(b)	(c)	(d)	(d)	(e)	(f)	(g)=(e)-(d)	(h)=(e)-(c)
CONTRIBUTI REGIONALI									
ALTRI CONTRIBUTI									
RICAVI PER PRESTAZIONI SANITARIE									
ALTRI RICAVI E RIMBORSI (gestione tipica)									
di cui libera professione									
RIMBORSI Personale Comandato									
ALTRI RICAVI E RIMBORSI (gestione atipica)									
COSTI CAPITALIZZATI									
di cui per quote ammortamento sterilizzate									
VALORE DELLA PRODUZIONE									
PERSONALE *(Interni, esterni, universitari, formazione, acc.ti, ecc.)*									
BENI E SERVIZI									
BENI									
consumi sanitari (inclusi materiali per manut. attr. sanitarie)									
consumi non sanitari (inclusi materiali per manut. altri beni)									
SERVIZI									
appaltati									
manutenzioni (esclisi acquisti materiale)									
utenze									
consulenze sanitarie / scientifiche									
consulenze amministrative gestionali									
godimento beni di terzi									
Altre Prestaz. tecniche, amm.ve, scientif. (in conv. e non)									
SPECIALISTICA ESTERNA *(Prest. e Cons. sanitarie da enti esterni)*									
COSTI LIBERA PROFESSIONE *(1)*									
SPESE GENERALI *(Organi ist.li, Spese generali, Oneri tributari) (2)*									
AMMORTAMENTI TOTALI									
ACCANTONAMENTI (rischi, imposte,sval crediti)									
COSTI AMMINISRATIVI CENTRALIZZATI									
COSTI DELLA PRODUZIONE									
RISULTATO OPERATIVO									
GESTIONE FINANZIARIA									
ONERI FINANZIARI									
RICAVI GESTIONE FINANZIARIA									
GESTIONE STRAORDINALRIA									
ONERI STRAORDINARI									
RICAVI STRAORDINARI									
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE									
IMPOSTE DI ESERCIZIO									
RISULTATO DELL' ESERCIZIO									
TOTALE COSTI									
TOTALE RICAVI									

INDICATORI

SUL TOTALE DEI COSTI DELLA PRODUZIONE (calcolato al netto dei rimborsi del personale comandato)									
% Costo del lavoro									
% Costo personale dipendente									
% Costo personale esterno									
% Costo consumi sanitari									
% Costo consumi non sanitari									
% Costo Manutenzioni									
% Costo Servizi appaltati									
SUL TOTALE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE									
(calcolato al netto della libera professione, della quota di ammortamento sterilizzata e dei rimborsi del personale comandato)									
% Costo del lavoro									
% Costo personale dipendente									
% Costo personale esterno									
% Costo consumi sanitari									
Incidenza Risultato Operativo [Rapporto MS netto (*) / Valore Produzione netto]									

(*) MS netto = Valore della produzione netto (Valore della Produzione al netto delle risorse atipiche e delle quote amm.to sterilizzate) - Costi della produzione

DETTAGLIO VOCI	BUDGET anno N	Pre-Consuntivo CoAn anno N	COGE anno N	BUDGET anno N+1	BPE anno N+1	Pre-Consuntivo CoAn anno N+1	Previsione Anno anno N+1	Proiezione annua - Budget anno N+1	Proiezione annua - CoGe anno N
RICAVI PER PRESTAZIONI SANITARIE									
Ricavi per prestazini sanitarie indistinte (solo da CoGe)									
DRG intra regione									
abbattimento Drg intra regione									
DRG extra Regione									
Ricoveri Rsa mobilità e R.D.(Appignano e Tambroni)									
Prestazioni ambulatoriali Intra Reg.									
Abbattimento prestazioni Amb Intra Reg									
Prestazioni ambulatoriali Extra Reg.									
Ticket									
Privati paganti in proprio (Solventi)									
Prestazioni per Altri Ospedali (inclusi i fuori orario di lavoro)									
Servizi resi ad Enti extra SSN (es.: carceri ecc.									
Consulenze sanitarie									
Centro diurno Alzheimer									
Rimborso somm.ne diretta farmaci e Cad mibilità e RD									
PERSONALE *(3)*									
Competenze, oneri e Irap ruolo Sanitario									
Competenze, oneri e Irap ruolo Professionale									
Competenze , oneri e Irap ruolo Tecnico									
Competenze , oneri e Irap ruolo Amministrativo									
Prestazioni aggiuntive sala operatoria									
Acc.ti per rinnovi ccnl									
Personale esterno (Borsisti, Contrattisti cooperative, interinale) inclusi oneri e Irap									
Universitari									
Consulenze, prestazioni e docenze rese da Pers. Dipendente a favori di terzi									
Personale tecnico amm.vo da Convenzioni con Comuni, enti locali , Asl									
Formazione e aggiornamento personale (inclusi convegni e congressi e inziative di ed. san.)									
Liti e arbitraggi									
Assicurazioni RX									
CONSUMI SANITARI									
Farmaci ed emoderivati									
di cui somministrazione diretta farmaci e CAD									
Presidi chirurgici									
Materiale protesico, materiale per emodialisi									
Materiale diagnostico, RX, carta ECG, ecc.									
Medicina nucleare									
Materiale diagnostico per laboratorio									
Altri Beni sanitari									
SERVIZI APPALTATI									
Lavanderia									
Pulizia									
Servizio di Sterilizzazione									
Mensa									
Elaborazione dati, archivio									
Servizio Call Center									
Servizi trasporti con Ambulanza									
Altri servizi di trasporto e facchinaggio									
Smaltimento rifiuti ordinari e speciali									
Derattizzazione									
Servizi vigilanza e sicurezza									
Altri Servizi Appaltati non caratteristici									
Riscaldamento e gestione calore									
SERVIZI DI MANUTENZIONE									
Servizio manutenzione Fabbricati									
Servisio manutenzioni impianti e macchinari									
Servizio manutenzione attrezz sanitarie									
Altri servizi di manutenzione									
(1) di cui Irap LIBERA PROFESSIONE									
(2) di cui Irap Organi direttivi e di controllo									
(3) di cui totale Irap sul personale interno ed esterno									
TOTALI MACRO-AREE ECONOMICHE									
Totale ricavi attività di ricovero									
Totale ricavi per prestazioni esterne									
Totale ricavi attività Altri Osped. R. D. (incluse i fuori orario di lav.)									
Totale personale di ruolo (al netto dei rimborsi pers. Comandato)									
Totale altro personale									
Totale Consumi, servizi, manutenzioni									

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:

1. dalla procedura di magazzino (attraverso la procedura ordine – bolla – fattura);
2. dall'area risorse umane (personale dipendente e non dipendente);
3. dalla procedura inventario;
4. direttamente dalla contabilità generale, di carattere residuale.

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, costi relativi al personale dipendente non gestiti direttamente dall'ufficio personale - trattamento economico). 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 bolla di consegna nel sistema contabile. Tale bolla di consegna individua solamente le quantità di beni o servizi "consegnate / consumate" al/dal reparto. La valorizzazione

economica dello "scarico" è normalmente al prezzo medio ponderato (salvo la possibilità di individuare prezzi diversi).

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 questi motivi la "gestione contabile" del consumo / consegna dei beni a reparti rappresenta una prassi consolidata in tutte le realtà oramai da diversi anni.

Diverso è il discorso per i servizi. Innanzitutto la tipologia dei servizi può essere diversificata. 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 prestazioni 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 bolla, 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 - trattamento economico. 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.). Il sistema può essere impostato sia attraverso la "distribuzione per cdc" delle quote complessive mancanti in base a driver di ribaltamento prefissati sia attraverso l'alimentazione di costi medi standard per figura professionale, opportunamente moltiplicati per il centro unitario di costo e ricavo.

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. Il livello di imputazione per cdc è in funzione del grado di analiticità utilizzata nella procedura inventario (ambulatorio / degenza, uu.oo. / reparto, dipartimento, presidio, ecc.)

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. L'imputazione analitica per cdc è in funzione della tipologia del fattore produttivo. Così, tipicamente, le sopravvenienze, gli accantonamenti rischi, gli interessi passivi sono imputati a centri di costo generali aziendali, salvo che non si conoscano con esattezza gli elementi che hanno generato il fattore produttivo. Gli accantonamenti rinnovi contrattuali potrebbero essere imputati ai centri di costo in maniera proporzionale ai costi del personale.

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.)

Sull'alimentazione dei costi e dei ricavi della contabilità analitica si rimanda alle analisi funzionale fatte in sede di implementazione del sistema Navision, che sarà oggetto di revisione anche alla luce della conclusione del processo ATL, incentrato sulla revisione dei processi amministrativi.

Dalla sintetica rappresentazione delle modalità di alimentazione della contabilità analitica appena esposta si evince in maniera chiara che l'attività in oggetto sia diversificata, nel senso che viene fatta in momenti differenti (registrazione dell'ordine, registrazione della bolla, registrazione in contabilità generale e direttamente in contabilità analitica) da soggetti diversi (ufficio acquisti, magazzino, direzioni amministrative di sede, trattamento economico, ufficio controllo di gestione, ecc.).

Pertanto si pone la fondamentale esigenza della "manutenzione" della contabilità analitica. Per "manutenzione" si intende l'attività tesa al controllo e, eventualmente, alla correzione delle registrazioni / imputazioni in contabilità analitica.

All'uopo è necessario premettere che è competenza della Direzione Amministrativa l'organizzazione di un efficace ed efficiente sistema contabile, in grado di garantire la tempestiva e attendibile conoscenza dell'andamento gestionale. Spetta al Controllo di gestione la supervisione nella fase di implementazione e costruzione del sistema e la validazione della qualità e attendibilità dei dati.
In questa logica l'attività di "manutenzione" non può che essere supervisionata dal Controllo di gestione ma dovrà riguardare in maniera più o meno stringente tutte le UU.OO. componenti la Direzione Amministrativa. Ruolo parimenti importante è quello dell'U.O. Risorse Economiche e Finanziarie considerato che l'attività di "manutenzione" della contabilità analitica è a tutti gli effetti propedeutica all'attività di redazione del Bilancio d'Esercizio (con particolare riferimento alla specifica attività di verifica e controllo delle schede contabili) e all'attività di liquidazione e pagabilità delle fatture o documenti equipollenti (con particolare riferimento all'attività di "quadratura" degli ordini con le bolle).

In definitiva, alla luce di quanto detto, l'attività di "manutenzione" non può che essere assegnata in maniera congiunta alle UU.OO. Controllo di gestione e Risorse Economiche e Finanziarie, ciascuna per le rispettive competenze, come sopra delineate, e fermo restando il contributo "operativo" in carico alle altre UU.OO. dell'area amministrativa. In altri termini le due UU.OO. considerate dovranno attivare i percorsi e le attività che consentano di avere un sistema capace di garantire dati affidabili e attendibili, individuando le aree non soddisfacenti in materia. Resta di competenza delle altre uu.oo. dell'area amministrativa l'attività "operativa" di correzione, integrazione e modifica da realizzare nei vari sistemi gestionali.

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. In particolare si rende necessario l'utilizzo di un sistema che consenta di rendere interattivo il collegamento tra le schede precedentemente descritte, almeno per le determinanti più comuni e per la valorizzazione economica di valori quantitativi espressi. In altri termini la scheda economica riassuntiva (allegato 2) non può non tenere conto,

attraverso appositi automatismi, di variazione quantitative introdotte nella scheda dell'attività (allegato 1), nella scheda del personale (allegato 3) e degli investimenti (allegato 4). Si rende pertanto necessario uno strumento che consenta un attività di forecasting in tempo reale ai diversi livelli dell'Istituto.

Inoltre va considerato che la struttura geografica dell'istituto impone l'utilizzo di moderni strumenti informatici (rete intranet aziendale) che consentano l'utilizzo diffuso degli strumenti necessari all'attività in oggetto.

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 (Navision e DSS). 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 dell'apposito strumento di DSS aziendale. La loro diffusione è garantita attraverso lo strumento, già funzionante, dell'intranet aziendale.

I report specifici indicati nel paragrafo 5.5.1 sono invece garanti sia tramite il DSS aziendale, che attraverso i vari sottosistemi gestionali. Anche per loro è prevista (e per alcuni è già esistenti) 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 del Servizio Bilancio; esso riflette la situazione finanziaria previsionale dell'azienda 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 riverificati gli oneri finanziari risultanti dal Budget economico dei costi generali.

Non esiste un unico schema di riferimento aziendale, in quanto dovendo rispondere ai diversi interlocutori istituzionali, alcuni di essi (Regione Marche, Lombardia e Lazio) hanno predisposto appositi schemi ai quali si rimanda.

7.2Bilancio 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. Il processo di elaborazione, con tempi e attori, è riportato nello schema seguente.

	Elaborazione Bilancio di Previsione	Direzione Generale	Comitato Budget	Controllo di Gestione	Contabilità e Bilancio	Tempo
Fase 1	Elaborazione del Budget generale e dei Budget settoriali					v. att.
Fase 2	Elaborazione proposta di Relazione di accompagnamento al Bilancio di Previsione annuale					20gg
Fase 3	Elaborazione Budget finanziario					10gg
Fase 5	Elaborazione del Bilancio di Previsione					5gg
Fase 6	Validazione documento					3gg
Fase 7	Adozione Determina di Bilancio di Previsione					2gg

Il Bilancio economico di previsione rappresenta il momento conclusivo, anche ufficiale verso l'esterno, del percorso di budgeting descritto in precedenza.

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.

L'intero documento è stato progettato individuando i parametri con cui misurare le performance (obiettivi e risultati), e i criteri con cui focalizzare e sviluppare comportamenti organizzativi desiderati.

8.2Perché si valuta

Il sistema di valutazione nel suo complesso è orientato al miglioramento delle prestazioni nei confronti dei clienti esterni ed interni, nonché delle competenze professionali di ogni operatore. La valutazione, effettuata dal Responsabile preposto, riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato e le competenze dimostrate dalla persona valutata.

La verifica dei risultati ottenuti costituisce, inoltre, un ritorno significativo per il dipendente sul livello quali - quantitativo dell'attività svolta, in modo da poter soddisfare meglio le aspettative future.

Presupposto dell'attività di valutazione è la condivisione dell'assunto che le risorse umane rappresentino il patrimonio strategico dell'Istituto e che debbano essere adeguatamente valorizzate.

In questa logica l'Istituto riconosce alle risorse umane il vero valore della propria dotazione, promuovendone la valorizzazione e ponendo la massima attenzione al miglioramento continuo delle abilità, capacità e conoscenze professionali nonché al mantenimento elevato del senso di appartenenza al servizio.

L'esigenza di responsabilizzare gli operatori, delegando secondo le connotazioni personali e professionali le attività da svolgere, va ricondotta alla condivisione degli obiettivi e delle modalità di lavoro, mantenendo una costante informazione su tutto ciò che può supportare la propria azione e la propria vita lavorativa.

Il Sistema di Valutazione ed il connesso sistema premiante assume, pertanto, una valenza di sostegno ai processi di miglioramento dei singoli individui, dei gruppi e delle politiche di sviluppo dell'Istituto.

In particolare esso è connesso con:

- lo sviluppo delle potenzialità professionali (stimolo al miglioramento delle prestazioni, progressione di carriera,...);
- il sistema di formazione (volto a favorire la crescita professionale attraverso la proposta di interventi di sviluppo finalizzati e condivisi che consentano, in relazione ai bisogni evidenziati, di promuovere azioni formative ed iniziative di sviluppo e valorizzazione delle potenzialità);
- il sistema di incentivazione (riconoscimento dell'attività svolta in termini economici e di valorizzazione).

Inoltre, attraverso la valutazione è possibile:

- attivare confronti annuali, in relazione anche agli obiettivi ed allo sviluppo dell'organizzazione, per proporre eventuali correttivi e innovazioni;
- esplicitare le aspettative e le richieste di contributo con ogni operatore, favorendo il processo di identificazione;
- responsabilizzare le persone, promuovendo più elevati livelli di autonomia decisionale nell'ambito della discrezionalità definita;
- favorire la crescita professionale attraverso interventi di sviluppo delle competenze per colmare il gap tra quelle attese e presenti, in relazione alle strategie aziendali;
- disporre di informazioni relative alle competenze e alla formazione degli operatori utili a promuovere la valorizzazione professionale delle persone, rispetto allo sviluppo dell'organizzazione;
- favorire una politica retributiva basata su criteri valutativi volti al riconoscimento dell'attività svolta, per quanto riguarda la parte della retribuzione legata alla posizione ed ai risultati;
- migliorare i risultati organizzativi:
- sviluppare un sistema di incarichi con un riferimento di conoscenza approfondito e sistematico nel tempo.

In definitiva il sistema di valutazione assume una valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento dell'Istituto e dei singoli individui.

8.3 Elementi di distorsione della valutazione e necessità del percorso di formazione

Rispetto alla valutazione sono state rilevate e descritte in letteratura alcune criticità ricorrenti. Esse possono riguardare:

1. "aspetti di carattere metodologico" quali:
   - interpretare la mancanza e/o insufficienza di informazioni come "carenza" del fenomeno osservato;
   - connettere considerazioni e/o osservazioni diverse in modo arbitrario.
2. "aspetti di carattere psicologico" come:
   - effetto alone (quando il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione);
   - slittamento (quando il valutatore, in giudizi successivi, assegna, senza motivazione chiara, punteggi sempre migliori);
   - pregiudizio (quando il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato, facendo riferimento a stereotipi);
   - appiattimento (quando il valutatore assegna costantemente il valore centrale (medio);
   - generosità (quando la valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato);
   - durezza (quando il valutatore tende ad esprimere valutazioni "severe", utilizzandole come strumento punitivo).

Per tutti questi motivi l'applicazione del Sistema di Valutazione verrà monitorato nel tempo. Si potranno introdurre eventuali modifiche dopo un periodo di sperimentazione ed in seguito ad una verifica basata sull'elaborazione di dati e informazioni riguardanti le valutazioni effettuate.

L'aggiornamento sarà discusso e condiviso con le parti interessate.

Nella costruzione e messa a regime del sistema di valutazione aziendale assume importanza fondamentale la formazione dei valutatori con l'obiettivo di realizzare la condivisione e comprensione del modello di valutazione, per garantire uniformità di comportamenti per i diversi livelli di valutazione e per promuovere un percorso compartecipato tra valutatori e valutati. La formazione costituisce un passaggio essenziale che l'azienda deve necessariamente realizzare per l'avvio del processo di valutazione perché è solo attraverso una conoscenza della valutazione e delle sue tecniche applicative che i valutatori ed i valutati potranno realizzare un sistema equo ed implementabile.

8.4 Cosa si valuta

Oggetto del percorso di valutazione è il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi assegnati e negoziati con la scheda di budget già vista nel precedente paragrafo 4.2. Come già visto la scheda di budget si compone di 4 aree di interesse aziendale. Per ciascuna di queste aree saranno definiti obiettivi ed indicatori il cui raggiungimento (totale o parziale) determinerà, nei parametri già visti in precedenza, la corresponsione del relativo incentivo.

Il sistema così impostato mira ad individuare ciò che il valutato fa e come lo fa, ciò che il valutato può esprimere e il livello di coerenza tra la posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa dell'Istituto e quello che si fa.

Le schede di budget predisposte unitamente alla scheda di valutazione individuale dei processi produttivi, relazionali ed organizzativi rappresentano lo strumento operativo attraverso il quale esprimere la valutazione complessiva finale.

Nell'applicazione del Sistema di Valutazione i soggetti coinvolti faranno riferimento ad alcuni aspetti comuni che stanno alla base dell'intero processo, fra cui:

- trasparenza dei criteri e dei risultati;
- chiarezza rispetto alle modalità di valutazione (informazione adeguata e partecipazione del valutato al processo, anche attraverso il contraddittorio);
- equità, intesa come orientamento ad individuare regole e modalità valutative omogenee.

Il valutatore di prima istanza dovrà conoscere direttamente l'attività svolta dal valutato.

8.5 Fasi e soggetti del percorso di valutazione e del sistema premiante

II Sistema di Valutazione riguarda tutti i dipendenti dell'Istituto dell'area del comparto e della dirigenza, assunti a tempo determinato ed indeterminato, in servizio da almeno sei mesi, sia part-time, sia full time. Per coloro che sono stati assunti durante l'esercizio (comunque per un periodo superiore ai 6 mesi) o per i part time il valore economico del sistema premiante è proporzionato alla presenza in servizio.

Il sistema di valutazione e premiante si realizza nelle seguenti fasi e con i relativi attori:

- FASE 1 – A conclusione del percorso di budgeting viene siglata da ciascun Responsabile la scheda riassuntiva degli obiettivi che rimanda alle varie schede allegate. Tra queste è obbligatorio compilare da parte del responsabile di CdR la scheda iniziale per la valutazione individuale che costituisce la 4a area della scheda riassuntiva degli obiettivi; è obbligatorio un colloquio iniziale tra valutatore e valutato durante il quale il valutatore deve procedere, per ogni item della scheda, alla comunicazione dei criteri e degli indicatori che saranno oggetto di valutazione.
  Per ogni item l'individuazione degli indicatori è a cura del valutatore il quale, sulla base di un elenco di possibili indicatori, deve individuare quelli più attinenti alle performance che intende

valutare rispetto al singolo soggetto valutato. Tale comunicazione rappresenta un momento di confronto riguardante le aspettative reciproche: per il valutato in merito al proprio lavoro, alla crescita professionale, alle eventuali attività future e per il valutatore rispetto ai risultati attesi dal valutato ed alle competenze/capacità, in relazione al lavoro svolto e a possibili sviluppi organizzativi. La scheda derivante dal colloquio iniziale va sottoscritta sia dal valutatore che dal valutato.

- FASE 2 – La scheda riassuntiva con gli obiettivi di budget dovrà essere portata da parte del Responsabile dell'U.O. alla conoscenza di tutti i collaboratori. La comunicazione di tali schede dovrà avvenire a seguito di riunione all'interno di U.O. con verbale della stessa sottoscritto da tutti i componenti del servizio.

- FASE 3 – La valutazione è un processo ciclico e continuo, che si svolge nell'arco di un anno, ed è caratterizzato da un'interazione costante tra valutato e valutatore. In questo senso la dimensione relazionale rappresenta un aspetto fondamentale dell'intera fase valutativa, come la partecipazione attiva della persona valutata, al fine di favorire la condivisione dello sviluppo del percorso di valutazione nel suo complesso, la costruzione partecipata dei processi di lavoro e la verifica di questi ultimi.
  Pertanto è previsto a metà periodo, un momento di confronto / verifica informale che dovrà tradursi in scheda solo nell'ipotesi in cui la valutazione sia momentaneamente negativa e che, in ogni caso, rappresenta un momento utile a favorire un processo di auto – valutazione e a fornire un feedback rispetto all'attività svolta.
  Sempre in questa ottica, nel corso dell'esercizio, è prevista un attività di reportistica trimestrale che potrà consentire al Cdr il monitoraggio della propria attività e la consapevolezza in ordine all'andamento della propria U.O. rispetto agli obiettivi assegnati.

- FASE 4 – Nel corso dell'esercizio, nel caso in cui gli obiettivi di budget non siano più raggiungibili per motivi non imputabili all'U.O. (nel caso si manifestassero consistenti modifiche delle risorse strutturali, umane e tecnologiche o quando si siano verificati fatti esterni indipendenti dalla volontà del singolo Cdr) il Direttore Generale, anche su richiesta del Direttore di Dipartimento, potrà ricontrattare gli obiettivi assegnati.

- FASE 5 – Ai fini della consuntivazione dei risultati e dei processi produttivi, relazionali e organizzativi, il Dirigente titolare di scheda riassuntiva di Cdr dovrà procedere, nei tempi di volta in volta indicati:
  1. all'acquisizione di tutti i dati necessari all'elaborazione della valutazione finale a sua disposizione (relazioni, verbali, rilevazioni ad hoc, ecc.);
  2. all'acquisizione dei dati relativi agli obiettivi quantitativi delle prime 3 aree / prospettive come risultanti dalle reportistiche dell'U.O. Controllo di gestione;
  3. alla valutazione finale delle schede di valutazione individuale dei processi produttivi, relazionali e organizzativi. Le schede compilate dovranno essere portate a conoscenza del valutato che le dovrà firmare e, una volta avvenuto ciò, il Dirigente dovrà trasmetterle all'U.O. Amministrazione Risorse Umane. Qualora vi siano contrasti nella valutazione, non risolti nel corso del colloquio finale, il valutato firmerà per presa visione e indicherà le proprie osservazioni nell'apposito riquadro della scheda; sarà cura del valutatore allegare anche le proprie motivazioni. E' data la possibilità al valutato di presentare le proprie osservazioni al massimo entro le 24 h successive allo svolgimento del colloquio. Si fa presente che nel caso in cui il dipendente cessi dal servizio anticipatamente alla chiusura del periodo di riferimento è necessario provvedere ugualmente alla valutazione finale.

La scheda riassuntiva, corredata dalle documentazione di cui ai punti precedenti e di una relazione complessiva sul raggiungimento degli obiettivi, dovrà essere inviata dai vari Dirigenti al proprio Direttore di Dipartimento, che rappresenta il valutatore di prima istanza (in mancanza del Direttore di Dipartimento il valutatore di prima istanza è individuato nel Direttore Generale o suo delegato). Quest'ultimo dovrà valutare, controfirmare e trasmettere le schede in oggetto al Nucleo di Valutazione, unitamente alla documentazione ricevuta.
La struttura dei soggetti coinvolti nella valutazione e dei relativi valutatori per la sola scheda di valutazione individuale dei processi produttivi, relazionali e organizzativi è la seguente:

VALUTATI	VALUTATORI
Direzione Medica di Presidio	Direzione Sanitaria
Direzione Amministrativa di Presidio	Direzione Amministrativa
Direttori di Dipartimento	Direzione Generale o delegato
Dirigenti di Struttura Complessa e di struttura semplice a valenza dip.le	Direttore di Dip.to o in mancanza Direzione Medica di Presidio
Dirigenti di Struttura Semplice Responsabili Staff Dirigenti Professional	Direttore di Strutt. Compl. Coordinatore Centro Servizi Direzionali Dirigente di Struttura complessa
Coordinatori profilo infermieristico	Dirigente delle Professioni Sanitarie (Area Infermieristica)
Coordinatori profili tecnico o riabilitativo	Responsabile U.O. o Servizio
Operatori del Comparto	Titolare funzioni di Coordinamento o in mancanza Responsabile U.O. o Servizio

Il responsabile della valutazione è chi ha in carico il personale per la parte prevalente dell'esercizio. Esso dovrà essere preferibilmente la figura gerarchica di riferimento, che ha l'opportunità di osservare regolarmente la prestazione di lavoro.
Nel caso ritenga di non potersi basare sulla propria osservazione, potrà consultare altri soggetti per documentarsi sull'operato del valutato, di cui dovrà tenere documentazione scritta.
Qualora la persona da valutare svolga la propria attività in diverse unità organizzative, durante l'anno, la valutazione compete al valutatore del Servizio e/o ufficio dove prevalentemente l'operatore lavora al 31/12, acquisite le valutazioni degli altri responsabili per l'anno considerato, se il periodo di assegnazione non supera i sei mesi. Sempre in questo caso il colloquio iniziale di valutazione deve essere tenuto dal Responsabile del Cdr in cui l'operatore prevalentemente si trova ad operare al momento della negoziazione del budget.

- FASE 7 – Il Nucleo di Valutazione rappresenta il soggetto deputato alla valutazione finale degli obiettivi assegnati (valutatore di seconda istanza). In tal senso il Nucleo di Valutazione svolge la funzione di "supervisore" dell'intero processo valutativo.
  Per tale attività si potrà avvalere dell'U.O. Controllo di Gestione, dell'U.O. Amministrazione Risorse Umane e potrà eventualmente richiedere alle UU.OO. interessate chiarimenti e integrazioni. Il Nucleo di Valutazione, accertata la regolarità dello svolgimento delle fasi indicate, e acquisite eventuali ulteriori motivazioni del valutatore e del valutato, deciderà in merito. L'esito della valutazione espressa dal NdV sarà comunicata all'interessato e all'U.O. Amministrazione Risorse Umane.

8.6 Corresponsione dei compensi

La retribuzione di risultato è corrisposta a consuntivo nei limiti delle quote di produttività ed in seguito al raggiungimento totale ovvero parziale degli obiettivi affidati, previa certificazione del Nucleo di Valutazione.

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. L'orario ridotto per part-time, comporta una decurtazione proporzionale della quota spettante.

Per la corresponsione dei compensi il fondo destinato alla remunerazione dei progetti 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% con gli stipendi del mese di ottobre dopo una valutazione parziale nel mese di settembre;
- 70% a saldo dopo le necessarie verifiche del Nucleo di Valutazione e comunque entro e non oltre il mese di luglio 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 della dirigenza sarà determinata, posto il raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'entità dei fondi a disposizione, in base ai seguenti coefficienti:

Dirigenti Professional	coefficiente 1
Dirigente Struttura semplice e struttura semplice a valenza dipar.le	coefficiente 1,25
Direttore di Dipartimento, Dirigente responsabile di U.O.Complessa	coefficiente 1,5

Per tutte le aree, l'erogazione del fondo avverrà compatibilmente con le disponibilità finanziarie dell'Istituto definite dall'Ufficio Programmazione Economica Finanziaria.