

Livello 2 - Il ciclo delle performance delle articolazioni organizzative

Questo ciclo, come più volte evidenziato, è strettamente collegato al ciclo delle performance aziendali dal quale eredita il quadro degli obiettivi strategici e delle risorse a disposizione. La declinazione di tali obiettivi e la ripartizione delle risorse tra le articolazioni organizzative avviene mediante il processo di budget il cui ciclo coincide con quello delle performance delle articolazioni stesse. Al fine di assicurare il cosiddetto “feedback strategico” gli esiti delle valutazioni intermedie e delle valutazioni conclusive derivanti dai monitoraggi di questo livello “informano” le diverse fasi del più ampio ciclo delle performance aziendale.

Il sistema di gestione per budget

Il sistema di gestione per budget, come esplicitamente richiamato dagli atti aziendali, è il fondamentale strumento attraverso cui l’Azienda promuove presso i diversi livelli organizzativi il perseguimento efficiente ed efficace delle strategie programmate; consente l’allocazione interna di obiettivi e risorse, al tempo stesso garantendo l’unitarietà della gestione aziendale e la più diffusa partecipazione dell’organizzazione alla definizione delle finalità aziendali. E’ ispirato al principio di separazione delle responsabilità di “programmazione e controllo” da quelle di “gestione delle attività”.

L’intera organizzazione aziendale, è coinvolta nella formulazione del budget, nel suo costante monitoraggio e nel tempestivo avvio di eventuali azioni correttive. A tale scopo l’Azienda articola la propria organizzazione in unità di budget, denominate Centri di Responsabilità, corrispondenti ad uno o più centri di costo ed affidati ad un unico Responsabile.

Il principio perseguito di gestione per budget è quello “bottom up” che prevede che al termine del negoziato la parti sottoscrivano il documento di budget (risorse/obiettivi).

In sede di assegnazione del budget il Direttore generale individua annualmente gli obiettivi rilevanti ai fini della corresponsione di compensi incentivanti (retribuzione di risultato e produttività collettiva). Come già evidenziato sopra, per l’anno 2018 è stato assegnato direttamente dalla direzione strategica ai Direttori di Struttura Complessa l’obiettivo del rispetto assoluto del budget economico attribuito.

La valutazione del livello di raggiungimento dei predetti obiettivi compete, all’Organismo Indipendente di Valutazione della Prestazione. Le risultanze di tale valutazione costituiscono altresì elemento necessario ai fini della verifica periodica dei dirigenti.

Struttura organizzativa e individuazione dei centri di Responsabilità

L’Azienda struttura la propria organizzazione in Centri di responsabilità. Il Centro di Responsabilità è l’insieme di una o più unità organizzative aziendali omogenee che opera per il raggiungimento di determinati obiettivi e fa capo ad un Responsabile specificatamente individuato che assume la responsabilità della gestione.

Ai sensi dell’art. 21 della L.R. 19.12.1996, n. 49, le unità di budget si distinguono in:

- Centri di attività
- Centri di risorsa.

Essi vengono individuati dal Direttore generale in relazione alla rilevanza strategica e/o economica degli obiettivi e/o dei fattori produttivi assegnati. *Il Piano dei Centri di Responsabilità è stato adottato con decreto del Direttore Generale n. 411 dd. 8/6/2018.*

Ai Centri di attività compete l'efficace perseguimento degli obiettivi sanitari e/o assistenziali e/o di supporto ad essi propri, da garantirsi mediante il migliore impiego delle risorse assegnate.

Ai Centri di risorsa compete la gestione complessiva di un'intera categoria di risorse utilizzate da più Centri di attività (Personale, Beni, Servizi, Convenzioni, Manutenzioni, Utenze, Spese generali ed amministrative) in termini di previsione, acquisizione, governo, distribuzione, sviluppo, cessione e/o dismissione.

Attori del processo di budget

Sono attori del processo di budget:

- il Direttore generale
- il Comitato di budget
- i Responsabili dei Centri di attività
- i Responsabili dei Centri di risorsa
- l'Organismo Indipendente di Valutazione della prestazione

Il Direttore Generale:

- traduce gli indirizzi di politica sanitaria definiti a livello regionale e locale in indirizzi per la gestione attraverso la definizione del quadro di riferimento aziendale/strategico (mappa strategica) articolato in aree chiave (linee), obiettivi e relativi indicatori
- definisce la struttura delle responsabilità e decide le eventuali modificazioni
- approva il consolidato di budget sulla base della proposta fornita dal Comitato di budget
- valuta in corso di esercizio le proposte di variazione del budget e le approva ove necessario ed opportuno
- garantisce il collegamento del sistema di gestione per budget con i meccanismi operativi aziendali, in particolare con quelli premianti.

Al Comitato di budget competono funzioni di direzione, gestione e controllo dell'intero processo, con compiti di negoziazione, aggregazione e consolidamento degli obiettivi da assegnare annualmente ai Centri di responsabilità, nel rispetto dell'unitarietà della gestione e coerentemente alle finalità complessive aziendali di breve e medio-lungo periodo. Verifica periodicamente, l'andamento delle attività e dei costi. Fornisce parere al Direttore generale in ordine ad eventuali richieste di variazioni di budget. Si avvale, per le sue funzioni, del supporto tecnico operativo delle funzioni di Staff e dei Centri di risorsa

Ai Centri di Attività (Responsabilità) compete il perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi produttivi strumentali al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati. In tutti i casi in cui venga riscontrata l'impossibilità di raggiungere i predetti obiettivi, o si renda evidente la loro mancata coerenza rispetto alle strategie aziendali, essi richiedono immediatamente, in forma scritta e motivata, al Comitato di budget, le necessarie variazioni. Si avvalgono della reportistica periodica al fine di monitorare con costanza l'andamento degli obiettivi assegnati. A ciascun Centro di attività è preposto un Responsabile, individuato dal Direttore Generale, il quale gode di autonomia e responsabilità in ordine alla gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali ed al conseguimento degli obiettivi di attività annualmente assegnati. Il budget attribuito a ciascun Centro di attività consegue alla negoziazione annuale intervenuta fra il Responsabile ed il

Comitato di budget ed alla successiva assegnazione di obiettivi e risorse formalizzata dal Direttore generale con l'approvazione del consolidato di budget. A fronte del budget assegnatogli, a sua volta, il Responsabile è tenuto a negoziare obiettivi e risorse con i Responsabili di eventuali articolazioni organizzative autonome ricomprese nell'ambito del proprio Centro di responsabilità, dando comunicazione al Comitato di budget dei relativi esiti. I Responsabili dei Centri di attività non hanno discrezionalità in ordine alle modalità di acquisizione dei fattori, la cui responsabilità rimane esclusivamente in capo ai Responsabili dei Centri di risorsa competenti.

Ai Centri di Risorsa compete il perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi di acquisizione, amministrazione, sviluppo, dismissione dei fattori produttivi. Essi forniscono i pareri richiesti dal Comitato di budget in sede di negoziazione e monitoraggio degli obiettivi; sono tenuti a rispettare i tempi fissati dal Direttore generale per la consegna delle risorse assegnate ai Centri di responsabilità e a redigere rapporti periodici sull'andamento della spesa per la risorsa di competenza. A ciascun Centro di risorsa è preposto un Responsabile, individuato dal Direttore Generale, al quale compete l'adozione di tutti gli atti e provvedimenti amministrativi, compresi quelli che impegnano l'Azienda verso l'esterno, necessari per l'acquisizione, gestione e pagamento delle risorse assegnate ed analiticamente indicate ogni anno con atto del Direttore Generale. L'ambito di autonomia e responsabilità dei predetti Responsabili è esteso, a norma dell'art. 4 del T.U. n. 165/2001, anche a tutti gli altri provvedimenti connessi alla gestione delle risorse di cui risultano assegnatari, esclusi quelli di esclusiva competenza del Direttore Generale.

In particolare, per l'espletamento delle proprie funzioni, al Responsabile del Centro di risorsa compete:

- individuare, nel rispetto delle Leggi e dei Regolamenti nazionali e regionali, le modalità di acquisizione delle risorse in grado di corrispondere maggiormente alle specifiche esigenze aziendali, garantendo i migliori livelli di efficacia ed efficienza;
- accertare la completezza ed adeguatezza delle forniture, con l'eventuale supporto dei responsabili competenti per materia, impegnandosi a stabilire con i fornitori, rapporti di reciproco beneficio;
- verificare, in collaborazione con i relativi Responsabili, la corretta gestione delle procedure di magazzino;
- accertare la coerenza delle richieste formulate dai Centri di attività rispetto al budget assegnato, informando, con immediatezza e per iscritto, il Comitato di budget, di eventuali scostamenti e delle relative motivazioni;
- garantire il perseguimento degli obiettivi di budget negoziati con i Centri di responsabilità, assicurando loro l'approvvigionamento delle risorse assegnate nelle quantità, qualità, tempi e condizioni economiche previste, nonché assicurando il raggiungimento delle quantità di giacenze finali programmate;
- collaborare con i Centri di attività ricercando le migliori soluzioni alle possibili problematiche derivanti dalle richieste formulate.

L'organismo Indipendente di Valutazione (OIV), per quanto attiene il processo di Budget, ai sensi della LR 16/2010, svolge anche i compiti prima assegnati al cosiddetto "Nucleo di Valutazione aziendale" (NDV), ovvero verifica il livello di raggiungimento degli obiettivi di budget conseguito dai Centri di Responsabilità anche ai fini della corresponsione degli incentivi e della valutazione del personale dirigente e di comparto, in conformità a quanto previsto dalla normativa e dai contratti di lavoro, svolgendo, in tal senso, il ruolo di "Valutatore di II istanza". Verifica altresì le metodologie usate per il monitoraggio degli obiettivi e per la

valutazione del personale, in particolare con riferimento all'uniformità e coerenza dei criteri adottati e formula proposte al riguardo. I compiti dell'OIV tuttavia, ai sensi del DL 150/2009 e della LR 16/2010 trascendono le funzioni sopra descritte, in quanto

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate al direttore generale;
- c) valida la relazione sulla prestazione; la validazione positiva delle attività dell'amministrazione o dell'ente è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti incentivanti;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone al direttore generale, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione a essi della retribuzione di risultato, qualora prevista;
- f) è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle vigenti disposizioni.

La strutturazione del ciclo delle performance a livello organizzativo

L'articolazione temporale del ciclo, che corrisponde a quella del processo di Budget, è descritta di seguito nel cronoprogramma delle diverse attività:

- 1) Predisposizione dei PAL/PAO (ciclo della performance aziendale);
- 2) Formulazione di un quadro di sintesi degli obiettivi aziendali e delle risorse a disposizione dei Centri di Responsabilità (Comitato di budget) ed invio ai centri per il necessario riscontro, ovvero per la formulazione delle relative proposte di obiettivi di attività e dei correlati fabbisogni di risorse (Centri di responsabilità);
- 3) Rilevazione e consolidamento del ritorno informativo dai centri di Responsabilità
- 4) Negoziazione dei Budget (obiettivi di attività e risorse per l'esercizio);
- 5) Consolidamento esiti negoziazione ed assegnazione definitiva dei budget;
- 6) Monitoraggi intermedi e individuazione azioni correttive (Comitato di Budget con il supporto delle funzioni di staff), nonché valutazione intermedia (OIV)
- 7) Monitoraggio conclusivo (Comitato di Budget con il supporto delle funzioni di staff) e valutazione definitiva (OIV)