

# Verso un Budget Dipartimentale

**I**l processo di budget 2001 porta a realizzazione un percorso già delineato negli ultimi anni, di negoziazione a livello dipartimentale, rafforzando la valenza dell'organizzazione dipartimentale come condizione necessaria alla razionalizzazione di tutte le risorse interne nel momento di programmazione degli obiettivi delle singole unità operative. Già a partire dalla riforma del 1992 (D.Lgs 502/1992 come modificato dal D.Lgs 229/1999) viene attribuito ai Dipartimenti, oltre alle responsabilità professionali in materia clinico-organizzativa e di prevenzione, la responsabilità di tipo gestionale in ordine alla razionale e corretta programmazione e gestione delle risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi attribuiti. L'art. 17-bis della suddetta legge così definisce le funzioni gestionali del Direttore di Dipartimento: "...predispone annualmente il piano delle attività e dell'utilizzazione delle risorse disponibili, negoziato con la direzione aziendale nell'ambito della programmazione aziendale. La programmazione delle attività dipartimentali, la loro realizzazione e le funzioni di monitoraggio e di verifica sono assicurate con la partecipazione attiva degli altri dirigenti e degli operatori assegnati al dipartimento".

Nella nostra azienda il processo di budget annuale, iniziato in via sperimentale nel 1992 per poi consolidarsi negli anni, è lentamente evoluto passando da una prima fase in cui gli incontri di negoziazione rappresentavano un momento di confronto tra la singola unità operativa e la Direzione aziendale ad una seconda fase, con la costituzione dei Dipartimenti, in cui la contrattazione avveniva attraverso incontri di area coordinate dal Direttore di Dipartimento. Gli obiettivi e le risorse erano comunque ancora il frutto di una negoziazione tra unità operativa e Direzione aziendale.

Oggi l'azienda sta maturando verso una terza fase, che si apre in via sperimentale da quest'anno, che dovrà condurre alla negoziazione di obiettivi complessivi di area, al rafforzamento del ruolo del Direttore di Dipartimento nella fase decisionale di programmazione degli obiettivi delle singole unità ed alla responsabilizzazione del Dipartimento verso output comuni.

Il percorso avviato da quest'anno, ufficializzato in una specifica procedura consultabile sulla intranet del nostro ospedale, si articola nelle seguenti fasi:

1. Definizione linee d'indirizzo e Pianificazione Produzione e Risorse
2. Elaborazione budget
• preparazione scheda
• pre-negoziazione
• analisi delle proposte
• negoziazione
• formalizzazione degli obiettivi
• Comunicazione
3. Gestione budget
4. Valutazione risultati

## Contenuto specifico delle fasi ed i soggetti coinvolti

### Definizione linee d'indirizzo e Pianificazione Produzione e Risorse (fase n°1)

La definizione delle linee di indirizzo viene fatta sulla base di elementi di pianificazione pluriennale (PAL, Piano Programmatico,...), di elementi contestuali annuali (legge finanziaria, indicazioni regionali, accordi con l'Azienda USL) e di analisi dei bisogni aziendali.

Ne deriva la pianificazione di un piano di produzione, consumi e risorse coerente con la definizione di:

- ✓ ipotesi di equilibrio costi e ricavi,
- ✓ politiche relative ai livelli di produzione,
- ✓ politica di qualità,
- ✓ politica relativa alle risorse umane,
- ✓ linee di innovazione e livello degli investimenti.

Le linee di indirizzo sono formalizzate in un documento (consultabile sulla intranet dell'ospedale) che serve da guida al processo budgetario, in cui vengono esplicitati i riferimenti economico-finanziari, le linee strategiche e gli obiettivi generali e specifici dell'azienda per l'anno in oggetto.

### Elaborazione budget (fase n°2)

#### Preparazione Scheda Budget

Viene elaborata una scheda Budget Dipartimentale, che mantiene il dettaglio per singola unità operativa, in cui la Direzione assegna complessivamente al Dipartimento un obiettivo di produzione.

Allo scopo di valorizzare l'attività erogata dalle unità operative, oltre ai volumi complessivi, sono state evidenziate le

prestazioni ambulatoriali ed i DRG di interesse per l'Azienda (valutati in termini di frequenza, complessità-remuneratività, specializzazione, tempi d'attesa) rispetto a cui i Dipartimenti dovranno formulare delle proposte.

Al dipartimento è altresì richiesto di esplicitare, relativamente ad ogni area di attività, gli obiettivi di miglioramento della qualità che intende raggiungere nell'anno (intesa come qualità clinica o organizzativa).

Le risorse (beni sanitari, personale e attrezzature/arredi), da correlare agli obiettivi e progetti assegnati, devono essere valutati e proposti dal Dipartimento stesso, insieme al piano di formazione, coerentemente con le indicazioni espresse dalla Direzione nelle linee di indirizzo.

#### Incontri di pre-negoziazione:

Il Direttore di Dipartimento convoca un incontro con i vari Direttori di Unità Operativa, alla presenza della Direzione Medica di Presidio, del Controllo di Gestione e del SAIT, in cui vengono illustrati gli obiettivi assegnati al Dipartimento. All'incontro saranno presenti anche i caposala/capotecnici di unità operativa e dipartimento.

In questa fase di consultazione il Direttore di Dipartimento valuta se e come gli obiettivi assegnati possano essere calati a livello di unità operativa in base alle richieste avanzate dai singoli Direttori e quali siano le risorse (beni e risorse umane) necessarie.

Possono essere necessari, inoltre, anche altri incontri collegiali con i Responsabili dei Servizi Logistico Alberghiero, Tecnologie Biomediche, Informatica e Tecnico per valutare le ulteriori richieste rispetto al piano di sostituzioni/acquisti previsto nella scheda budget e con l'Ufficio Sviluppo Organizzativo per valutare il piano di formazione del Dipartimento.

Al termine degli incontri, il Direttore di Dipartimento formula una proposta in termini di produzione/risorse nella scheda budget.

#### Elaborazione delle proposte dei Dipartimenti:

L'ufficio Controllo di Gestione procede ad effettuare una sintesi delle proposte/richieste indicate dai Dipartimenti al fine di evidenziare, prima della fase di negoziazione, sia i punti critici che i margini di negoziazione rispetto alla compatibilità economica ed agli accordi locali e regionali.

#### Negoziazione:

Vengono effettuati gli incontri di negoziazione tra Direttore di Dipartimento e Direzione Aziendale che devono condurre ad un accordo sui seguenti elementi di contrattazione:

- obiettivi di attività e qualità
- costi da non superare e risorse corrispondenti
- progetti da sviluppare

Alla luce dell'esito della negoziazione, il Direttore di Dipartimento convoca un incontro con i Direttori di unità operativa in cui vengono concordati i singoli obiettivi di attività e le risorse correlate assegnate.

#### Formalizzazione degli obiettivi per unità operativa:

Il Direttore di Dipartimento comunica al Controllo di Gestione la ripartizione degli obiettivi complessivi, approvati in sede di negoziazione, di:

- ✎ produzione (punti e prestazioni)
- ✎ consumo beni sanitari
- ✎ richiesta consulenze/servizi intermedi

per ogni unità operativa del proprio Dipartimento.

Tali obiettivi saranno legati alla retribuzione di risultato e soggetti alla valutazione del Nucleo di Valutazione.

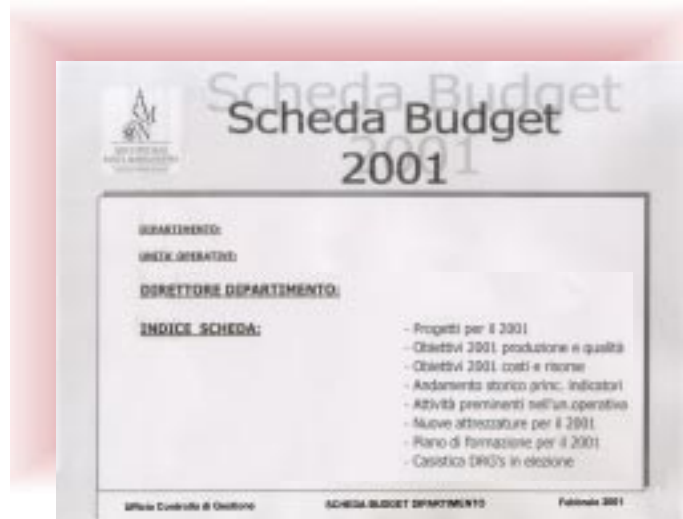
#### Comunicazione:

Viene stampato il documento finale di budget in cui sono pubblicati gli obiettivi negoziati per l'anno e le risorse assegnate. Tale documento viene trasmesso ai Direttori di Dipartimento, Direttori di unità operativa, Direttori di Servizio, Caposala/Capotecnici d'area, organizzazioni sindacali ed inoltre viene reso disponibile in tutti i punti informativi dell'Azienda.

Viene altresì trasmesso in regione come parte integrante del Bilancio di previsione

#### Gestione budget (fase n°3)

Una volta conclusa la contrattazione, ogni dipartimento dovrà pianificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati (attività e consumi) attraverso la definizione di sotto-obiet-



tivi di breve periodo (step mensili-trimestrali) la cui verifica potrà evidenziare per tempo probabili scostamenti a fine anno rispetto al negoziato.

IL Controllo di Gestione e la Direzione Medica di Presidio forniranno i reports relativi all'andamento dell'attività e dei consumi per unità operativa e dipartimento.

In base alle valutazioni conseguenti all'analisi del 1° semestre (attività, consumi e risorse aggiuntive assegnate), potrà essere prevista una ridefinizione degli obiettivi del budget relativamente a quelle strutture/servizi per le quali si sono verificati in corso d'anno modifiche organizzative, problemi legati a lunghe assenze del personale e fermi macchina, nonché errate previsioni.

#### Valutazione risultati (fase n°4)

All'inizio dell'anno successivo a quello di budget, viene richiesta ai Direttori di Dipartimento una relazione illustrativa per ogni unità operativa degli obiettivi collegati all'istituto dell'incentivazione e approvati nel documento di budget, contenente gli indicatori di verifica ed i risultati raggiunti.

Tale documentazione verrà trasmessa al Nucleo di Valutazione che opererà le necessarie verifiche.

Il nuovo processo di budget dipartimentale sarà oggetto di verifica nel corso dell'anno alla luce dei risultati e delle eventuali criticità riscontrate. Ciò porterà ad un progressivo miglioramento della procedura attraverso il confronto e la collaborazione di tutte le strutture interne, nell'ottica comunque dello sviluppo di uno strumento importante per la crescita e la responsabilizzazione del dipartimento verso obiettivi comuni.

**Elena Costa**

Responsabile Controllo di Gestione