

**Azienda di Rilievo Nazionale e di
Alta Specializzazione
Civico G. Di Cristina Benfratelli
Palermo**

Linee Guida Budget 2017-2018

Area PAC

A2.1

Indice

ARNAS Civico G. Di Cristina Benfratelli; <i>Mission e Vision</i>	Pag.2
Premessa alle Linee Guida	Pag.4
Definizione di Budget	Pag.5
Fasi del Processo	Pag.5
Tempistica	Pag.7
Cronoprogramma di attuazione del processo di budget-Dettagli attività	Pag.8
Il piano di efficientamento	Pag.9
Obiettivi	Pag.10
Obiettivi Programmatici	Pag. 13
Sistema Incentivante	Pag.18

ARNAS Civico G. Di Cristina Benfratelli

Mission

La Missione dell'Azienda è quella di soddisfare i bisogni e le aspettative di salute di ogni cittadino, assicurando in qualsiasi circostanza, la cura più adeguata, senza alcuna discriminazione di sesso, età, razza, nazionalità, religione, condizione sociale. Oltre che struttura di riferimento regionale e di rilievo nazionale, l'Azienda svolge in particolare il ruolo di ospedale generale per la Città Metropolitana di Palermo, e di ospedale pediatrico regionale.

Vision

La visione strategica dell'Azienda è orientata al costante miglioramento organizzativo, logistico e infrastrutturale, teso a garantire appropriatezza, tempestività, efficacia e qualità dei servizi, in condizioni di sicurezza e nel rispetto della persona, attraverso una gestione efficiente delle risorse.

La peculiarità dell'Ospedale Civico, Di Cristina, Benfratelli, come azienda sanitaria di rilievo nazionale, consiste nella disponibilità al proprio interno di tutte le specialità cliniche per il trattamento della fase acuta della malattia, a qualunque età, e pertanto riconosce come caratteristica prioritaria di indirizzo nel proprio funzionamento la massima integrazione delle competenze e tecnologie esistenti. L'ospedale stesso è parte di un sistema integrato, a rete, di servizi, professionisti sanitari e livelli di assistenza che compongono in un continuum l'offerta sanitaria regionale.

Obiettivo dell'Azienda è concorrere al benessere ed alla tutela della persona, pertanto tutte le funzioni ed i livelli di responsabilità nell'organizzazione, sono regolati in una prospettiva di servizio e fondati sul principio della corresponsabilità nel conseguimento di un beneficio per l'utente come risultato delle attività. Il capitale più prezioso di cui l'Azienda dispone per assolvere la propria missione, è l'alta professionalità degli operatori, l'ospedale si caratterizza quindi, anche come luogo di sviluppo di cultura sanitaria, di ricerca intellettuale, di aggiornamento professionale e formazione continua.

La crescita e lo sviluppo dell'ospedale dipendono dalla massima espressione di tutte le risorse disponibili, con un'apertura all'evoluzione del sistema. In questo senso, accanto all'aggiornamento tecnologico e organizzativo, l'attenzione è rivolta prioritariamente alla valorizzazione della risorsa umana, offrendo a tutto il personale l'opportunità di sviluppare al meglio le proprie potenzialità e competenze.

Il complesso delle azioni svolte dall'Azienda, sulla base delle risorse a disposizione, nel rispetto di quanto previsto dalla programmazione regionale e dai rapporti di collaborazione instaurati con le altre aziende sanitarie, è pertanto finalizzato a:

- consolidare e potenziare le aree che caratterizzano l'Azienda come struttura di alta specialità incrementando, nel rispetto dei principi di appropriatezza, il "case mix";
- rafforzare il ruolo di riferimento svolto dall'Azienda nella risposta all'emergenza-urgenza in ambito provinciale e regionale;
- assicurare la risposta quali-quantitativa alla domanda di salute del bacino locale di riferimento per le aree di intervento di base valorizzando la vocazione per acuti dell'Azienda;
- favorire lo sviluppo dei necessari processi di integrazione, al proprio interno e nei rapporti con le altre strutture sanitarie e territoriali, volti ad assicurare ai pazienti la continuità assistenziale.

L'Azienda intende realizzare la sua vision attraverso:

- l'organizzazione ospedaliera strutturata intorno al bisogno del paziente adottando un sistema basato su intensità e natura della cura con aree disciplinari integrate dove la persona compie un percorso interdisciplinare di diagnosi e cura;

- la realizzazione di un modello di sviluppo continuo delle professionalità in considerazione del fatto che il patrimonio professionale aziendale è da considerare la leva fondamentale per poter perseguire le sue finalità assistenziali ed assicurarsi la possibilità di mantenere e migliorare nel tempo il posizionamento già conseguito;
- il mantenimento delle logiche e degli strumenti del miglioramento continuo dei risultati sia sul fronte clinico assistenziale che su quello dell'efficienza gestionale;
- la ricerca di nuove soluzioni organizzative basate sui principi della flessibilità e dell'economicità, anche agendo nel ridisegno complessivo della struttura organizzativa e del sistema delle responsabilità;
- la tendenza ad assicurare i più elevati standard qualitativi per il soddisfacimento delle esigenze dei pazienti e dei loro familiari sotto i profili della competenza tecnico professionale, della cortesia e della disponibilità del personale oltre che della rapidità nella gestione della pratica amministrativa e del confort alberghiero;
- la possibilità di realizzare o partecipare a programmi di ricerca finalizzati alla sperimentazione ed applicazione delle pratiche ospedaliere e delle evidenze scientifiche migliori e più avanzate.

Premessa alle Linee Guida

Per processo di Budget si intende un sistema di Controllo Direzionale basato sulla negoziazione tra i Centri di Responsabilità Aziendali ed i livelli organizzativi superiori.

Le finalità e le principali linee strategiche che l'Azienda deve perseguire trovano, tramite tale processo, il loro raggiungimento e la loro implementazione relativamente al periodo di tempo di riferimento del Budget.

Il Budget, oltre a costituire il principale riferimento gestionale e professionale nel corso del relativo esercizio, rappresenta uno strumento per:

- la diffusione e la condivisione delle strategie e degli obiettivi aziendali;
- la definizione della programmazione sanitaria nell'esercizio di riferimento;

- orientare i comportamenti;
- migliorare l'equilibrio tra risorse (*input*) e risultati (*output*);
- la misurazione del controllo dei risultati dei produttori in rapporto ai bisogni (*outcome*);
- la individuazione delle responsabilità e dei meriti.

Inoltre il Budget:

- rappresenta un supporto alle decisioni strategiche da adottare;
- è collegato al sistema di *reporting*;
- ha caratteristica di misurabilità, attraverso indicatori oggettivi;
- viene utilizzato per la definizione degli istituti della retribuzione di risultato e dell'incentivazione della produttività;
- contiene gli elementi essenziali di un flusso programmato bidirezionale di informazioni fra Direzione Aziendale e Linea di Produzione;

Le presenti linee guida, valide per il biennio 2017 – 2018, servono a definire attività, ruoli, tempistiche, priorità e vincoli d'azione, del processo di budget.

Definizione di Budget

Il Budget è uno strumento previsto dalla normativa sanitaria, finalizzato alla programmazione e al controllo di breve periodo, che traduce in obiettivi annuali i programmi pluriennali della Direzione Aziendale, assegnandoli a specifici Centri di Responsabilità in una logica di unitarietà di gestione dell'Azienda.

Riconoscendo all'efficienza un valore etico prioritario, tale strumento rientra nell'approccio sistemico dell'Azienda finalizzato a rappresentare gli aspetti economici non come variabile indipendente ma come fattori della programmazione socio-sanitaria

Il Budget, inoltre, è uno strumento di governo della complessità della gestione tramite la previsione di programmi di azione e la periodica verifica e controllo del loro raggiungimento.

Il Budget è articolato in varie fasi, quali:

1. avvio del processo;
2. elaborazione e definizione degli obiettivi;

3. assegnazione degli stessi;
4. predisposizione del documento finale e sua diffusione;
5. monitoraggio infra-annuale del Budget assegnato e verifica finale.

Il completamento delle attività di ciascuna fase è vincolante per l'avvio della fase successiva.

Fasi del Processo

1. Avvio del Processo di Budget

La Direzione Strategica Aziendale avvia il Processo di Budget, nominando il Comitato di Budget, approvando il Regolamento di Budget ed emanando le Linee Guida Generali di riferimento. Si tratta, di **un Budget Operativo** che si basa sul miglioramento nell'erogazione dei servizi e nell'impiego delle risorse strutturali assegnate mediante l'esplicitazione contestuale di obiettivi di attività, di qualità e di monitoraggio interno.

2. Elaborazione e definizione degli obiettivi

La definizione di proposte operative di obiettivi da esplicitare nella Scheda Budget spetta alla Direzione Aziendale supportata dal Comitato di Budget, inteso come un gruppo ristretto di professionisti il cui compito è principalmente quello di supportare la Direzione Aziendale nella definizione degli obiettivi e di snellirne dal punto di vista gestionale ed operativo l'iter dell'assegnazione e del monitoraggio.

Nella definizione degli obiettivi la Direzione terrà conto degli obiettivi strategici assegnati all'Azienda, degli obiettivi regionali assegnati al Direttore Generale per l'anno corrente, del piano di efficientamento e dei vincoli economici/finanziari/di investimento del Bilancio di Previsione, delle indicazioni del Piano Socio-Sanitario Regionale, degli obiettivi del Piano Strategico Triennale, di tutti gli altri obiettivi ritenuti strategici per l'Azienda dalla Direzione per l'anno di riferimento.

Per il set di obiettivi così individuato la Direzione definirà quindi una scala di priorità ed attribuirà un peso, che traduce in termini quantitativi la rilevanza delle diverse classi di obiettivi.

Gli obiettivi proposti dalla Direzione Aziendale vengono valutati dal Comitato di Budget che si fa garante del coordinamento e dell'unitarietà del sistema di obiettivi articolati nei vari Centri di Responsabilità, nonché della compatibilità complessiva degli stessi rispetto alle Linee Guida Generali e, per gli obiettivi economici, ai vincoli del Bilancio di Previsione.

La UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico sintetizza gli obiettivi definiti dalla Direzione Aziendale integrandoli in una Scheda Budget dove per ciascun obiettivo risultano chiaramente definiti gli indicatori ed il relativo peso, e provvede all'invio delle schede predisposte alla Direzione Strategica.

I Direttori/Responsabili di Dipartimento, nel rispetto dei tempi definiti nelle presenti Linee Guida, restituiscono alla Direzione Strategica le schede validate, accompagnate da eventuali controdeduzioni alle schede proposte.

La Direzione Strategica restituisce le schede validate alla UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico.

Per le Schede non convalidate, là dove esistano valide motivazioni oggettive, la Direzione può dare mandato al Comitato Budget di aggiornare la Scheda Budget modificando gli obiettivi oggetto di criticità.

3. Assegnazione degli Obiettivi ai Centri di Responsabilità

Con le Schede Budget convalidate, i Direttori/Responsabili di Dipartimento avviano, all'interno delle Unità Operative afferenti, la fase di assegnazione "a cascata" degli obiettivi ai Responsabili di UOC/UOS/UOSD, ai dirigenti tutti e al personale del comparto coinvolgendo tutti gli operatori che possono favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Alla fine di tale assegnazione ed entro i tempi previsti da linee guida, i Direttori/Responsabili di Dipartimento inoltreranno le schede con l'esplicita accettazione dei Responsabili di UOC/UOSD.

4. Predisposizione del documento finale di Budget e sua diffusione

Conclusa la fase di assegnazione degli obiettivi, tutto il sistema di obiettivi articolato per Centro di responsabilità verrà formalizzato in un unico documento finale di Budget dalla UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico.

5. Monitoraggio del Budget assegnato e verifica finale

Il sistema degli obiettivi assegnati deve essere sottoposto, durante l'esercizio, ad un monitoraggio trimestrale finalizzato ad evidenziare gli scostamenti della gestione reale rispetto a quella attesa, ad individuare le cause degli stessi e le possibili azioni da intraprendere per garantire il raggiungimento degli obiettivi o l'eventuale loro revisione.

Il monitoraggio dell'andamento del Budget è effettuato dal Comitato di Budget, supportato dalla UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico per l'elaborazione e la raccolta di dati di attività, dati economici e per tutte le elaborazioni necessarie. La fase di monitoraggio sarà garantita da report di attività ed economici ricavati dai **flussi informativi aziendali**:

A e Day Service	<i>monitoraggio dell'attività di Ricovero e di Day Service</i>
C, C PS e CC	<i>monitoraggio dell'attività ambulatoriale erogata in favore di pazienti esterni (ricetta SSR), di pazienti inviati da Pronto Soccorso che non vengono ricoverati, e di pazienti inviati dalle Case Circondariali</i>
EMUR	<i>monitoraggio delle attività di PS</i>
Prestazioni Intermedie	<i>monitoraggio delle attività erogate per pazienti interni</i>
Dispensazione Diretta	<i>monitoraggio della spesa per farmaci erogati in File F e in Primo Ciclo Terapeutico</i>
Consumo Farmaci	<i>monitoraggio dei consumi di farmaci intraospedalieri</i>
T	<i>monitoraggio del consumo di farmaci antiblastici somministrati in Day Hospital e in Day</i>

	<i>Service</i>
Pilastro Beni e Servizi	<i>monitoraggio dei consumi dei beni sanitari e non</i>
Pilastro Personale	<i>monitoraggio dei costi del personale</i>

La possibilità di disporre tempestivamente delle informazioni utili all'analisi dei problemi consente di rendere più efficace il processo decisionale sia in termini di rapidità sia diminuendo l'influenza di valutazioni soggettive sulle variabili interessate. La verifica finale avverrà alla chiusura dell'esercizio possibilmente entro la fine del mese di Maggio dell'anno seguente, una volta acquisite le necessarie informazioni consuntive consolidate sugli obiettivi negoziati.

Tempistica

Considerata la specificità della realtà dell'ARNAS Civico G. Di Cristina Benfratelli, tenuto conto della tempistica di trasmissione e definizione dei Flussi Informativi prima elencati, e della tempistica regionale nell'assegnazione degli Obiettivi di Budget per il Direttore Generale, si ritiene opportuno avviare il Processo a Dicembre e chiudere l'assegnazione entro metà Marzo.

Cronoprogramma di attuazione del processo di Budget

Dettaglio attività

Attività	Inizio	Fine	Responsabile	Altri Attori
Avvio del Processo	30/12 anno precedente	30/12 anno precedente	<i>Direzione Strategica</i>	
Nomina Comitato di Budget	02/01	15/01	<i>Direzione Strategica</i>	
Elaborazione, Definizione Obiettivi e Adozione LG Budget	15/01	28/02		
<i>Definizione degli Obiettivi</i>			<i>Direzione Strategica</i>	<i>Comitato di Budget</i>
<i>Adozione LG Budget</i>			<i>Direzione Strategica</i>	<i>UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico</i>
<i>Preparazione ed invio delle Schede di Budget alla Direzione</i>			<i>UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico</i>	
<i>Consegna della Schede di Budget ai Responsabili di Dipartimento</i>			<i>Direzione Strategica</i>	
Assegnazione Obiettivi ai Centri di responsabilità	28/02	15/03		
<i>Assegnazione Obiettivi ai Direttori/Responsabili UUOO</i>			<i>Responsabili di Dipartimento</i>	
<i>Eventuale Modifica/Integrazione Schede Budget e reinvio</i>			<i>UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico</i>	
<i>Restituzione delle Schede Budget Validate</i>			<i>Responsabili di Dipartimento</i>	
<i>Predisposizione del Documento Finale di Budget</i>			<i>Comitato di Budget</i>	<i>UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico</i>
Monitoraggio del Budget Assegnato e Verifica Finale	16/03	31/12		
<i>Verifica Trimestrale degli Scostamenti fra atteso e reale</i>			<i>UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico</i>	<i>Comitato di Budget</i>
<i>Diffusione Report e Revisione Schede Budget</i>			<i>UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico</i>	<i>Comitato di Budget</i>
Valutazione Conclusiva	17/05 anno successivo	31/05 anno successivo	<i>Comitato di Budget</i>	<i>UOS Flussi Informativi e Monitoraggio Strategico</i>

Il Piano di efficientamento

L'art. 1, comma 528, della Legge 28 dicembre 2015, n. 208 ha introdotto, per gli enti individuati dalla Regione ai sensi del Decreto del Ministro per la Salute 21 giugno 2016, l'obbligo di presentare alla medesima un piano di efficientamento, entro i novanta giorni successivi all'emanazione del provvedimento regionale.

La Regione Siciliana, con Decreto dell'Assessore per la Salute n. 1649 del 13 settembre 2016, ha indicato che l'ARNAS Civico, Di Cristina, Benfratelli, deve produrre un piano di efficientamento con un obiettivo di rientro, a fine 2019, di 39.782,76 migliaia di euro; con un obiettivo di riduzione delle perdite per l'esercizio 2017 di 11.934,83 migliaia di euro e di 27.847,93 per gli esercizi 2018 e 2019.

L'ARNAS Civico, Di Cristina, Benfratelli ha trasmesso all'Assessorato Regionale alla Sanità il suo Piano di Efficientamento con prot. n. 25090 del 12/12/2016.

Il Piano, elaborato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi aziendali e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle singole azioni. Queste ultime, coerentemente con le linee guida di riferimento di cui al citato Decreto del Ministro per la Salute 21 giugno 2016 e con quanto disposto all'art.1, comma 528, della legge 28 dicembre 2015, n. 208, possono essere ricondotte ad azioni finalizzate a perseguire:

- efficiente utilizzo delle risorse disponibili;
- corretto dimensionamento delle unità operative;
- ottimizzazione della tipologia e della quantità di prestazioni erogate;
- appropriatezza ed efficienza nell'erogazione dell'assistenza;

con il fine ultimo dell'efficientamento dei processi produttivi che consenta di riequilibrare il rapporto costi-ricavi.

Il piano di efficientamento è stato inoltre predisposto tenendo in considerazione degli obiettivi regionali assegnati nel triennio 2014-2017, nonché gli obiettivi individuati autonomamente dall'Azienda nel medesimo periodo di riferimento e funzionali al conseguimento della "mission" e del proprio mandato istituzionale.

Il progetto del piano di efficientamento è stato disegnato attraverso quattro fasi:

1. analisi della situazione economico-gestionali dell'azienda negli ultimi tre anni, anche alla luce dei cambiamenti intervenuti, anche normativi, caratterizzanti il contesto di riferimento, al fine di comprendere le cause sia interne che esterne alla gestione che abbiano portato l'azienda nella situazione attuale;
2. definizione della strategia da perseguire nei successivi anni, individuando obiettivi, interventi e azioni compatibili con le caratteristiche dell'azienda e in coerenza con il ruolo nella rete dell'offerta,

perseguendo altresì il riequilibrio economico finanziario dell'azienda e la tutela nell'erogazione dei LEA;

3. predisposizione del Conto Economico tendenziale e programmatico;
4. definizione degli strumenti di monitoraggio, verifica ed analisi dell'attuazione del piano attraverso indicatori di tipo quantitativo e qualitativo.

In particolare il documento tiene conto della verifica della qualità dei dati registrati nei Sistemi Informativi Sanitari e dell'analisi della situazione attuale, realizzata attraverso la conduzione di audit clinici e organizzativi, definendo un programma di interventi finalizzati alla risoluzione delle criticità.

Obiettivi

Gli obiettivi di Budget saranno gestiti secondo le modalità precedentemente esplicitate tenendo conto degli Obiettivi Strategici Aziendali assegnati dall'Assessorato della Salute e del Piano Programmatico Aziendale.

Nel complesso sono quindi individuabili le seguenti macro categorie:

- **obiettivi strategici** rispondono alla necessità di perseguire le strategie individuate dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e quindi misurare l'attuazione delle linee di intervento organizzativo vengono assegnati, a cascata, ai Dipartimenti/UU.OO. coinvolte nella loro realizzazione;
- **obiettivi sull'attività** anch'essi declinati per ogni singola unità operativa. Rispondono alle linee di indirizzo clinico da seguire nell'erogazione delle prestazioni, nell'ottica dell'efficientamento e della appropriatezza. Comprendono obiettivi legati alle attività di ricovero e ambulatoriali, alle attività chirurgiche, alla appropriatezza delle prestazioni erogate, alla scelta del corretto *setting* assistenziale, ai tempi di erogazione delle prestazioni, agli esiti etc.
- **obiettivi gestionali** riguardano l'ottimizzazione della gestione dei fattori produttivi, le attività di verifica dei processi produttivi, il miglioramento dell'efficienza organizzativa e gestionale.
- **obiettivi di qualità** (individuati coerentemente con i requisiti di accreditamento istituzionale ex DA n°890/2002) prevedono progetti di valutazione, verifica e miglioramento della qualità, gestione del rischio clinico, elaborazione di nuove linee guida e/o percorsi diagnostici, implementazione o mantenimento degli standard JCI;
- **obiettivi sulla formazione** comprendono la verifica delle attività previste secondo il Piano di Formazione Aziendale (sicurezza, *privileges*, BLSD, etc..)

Obiettivi Strategici

Gli obiettivi Aziendali per il periodo 2016-2017 sono stati assegnati dall'Assessorato della Salute alle Direzioni Strategiche nel mese di Aprile 2016.

Gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi assegnati alla Direzione Generale sono monitorati dall'UOC Staff della Direzione Strategica che coordina le attività relative ai Piani Attuativi Aziendali. Tali piani sono redatti e supportati in sinergia con le altre aziende dell'area metropolitana e l'assessorato della salute con AGENAS.

Obiettivo “Riorganizzazione Pronto Soccorso”

Obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi

In merito agli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi, oggetto del sistema di incentivazione, sono definiti per il 2016 -2017 i seguenti 9 macro-obiettivi:

1. Screening
2. Esiti
3. Liste d’attesa – Monitoraggio e garanzia dei tempi di attesa
4. Rispetto degli standard di sicurezza dei punti nascita
5. Donazione organi
6. Prescrizione in modalità de materializzata
7. Utilizzo dei fondi di PSN
8. Sviluppo Percorso Attuativo di Certificabilità (P.A.C)
9. Piani Attuativi Aziendali (P.A.A.)

Il processo di programmazione in azienda nasce dall’unione tra gli obiettivi derivanti dalla Legge Regionale n°5 del 2009 ed il Decreto Legge n°78 del 31 maggio 2010, con cui la Regione Sicilia si è avvalsa della possibilità concessale di chiedere la prosecuzione del Piano di Rientro nei termini indicati nel Patto per la Salute. Sulla base di tali indicazioni sono state individuate strategie condivise ed è stato avviato un processo di responsabilizzazione di tutti gli operatori aziendali.

Obiettivi Programmatici

Interventi previsti dal Piano di efficientamento sull'Area Sanitaria

Principali obiettivi Dipartimento Amministrativo

Principali obiettivi di Staff

Sistema Incentivante

Il Budget rappresenta uno degli strumenti al quale correlare il sistema incentivante sia per la dirigenza che per il comparto.

A tale fine, non è indispensabile correlare tutti gli obiettivi di Budget al sistema incentivante, potrebbero essere selezionati particolari aree di attività che si intendono privilegiare e ad esse limitare la valutazione a consuntivo ai fini del computo degli incentivi (ad esempio assegnando un peso a specifici obiettivi).

Le regole per l'applicazione dell'incentivazione e gli importi correlati sono chiaramente esplicitati nel "Regolamento per l'erogazione del salario di risultato" approvato con deliberazione n. 2340 del 4 dicembre 2012.

