

Carrara, 20.10.2014

A: Componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Oggetto: negoziazione di budget e chiusura schede 2013

Il percorso di budget 2013 ha preso inizio a seguito dell'incontro con il Management Aziendale del 20 dicembre 2012 durante il quale sono state discusse le criticità emerse dal monitoraggio degli indicatori MeS relativo al periodo gennaio-agosto 2012 e presentate le road map di convergenza tra azioni del SST, legge finanziaria 2013, DPEF e PSSIR.

All'incontro erano presenti i capi dei Dipartimenti Aziendali, i Direttori di UU.OO. ed i Responsabili di UU.FF. che hanno esposto le loro perplessità sulla bozza obiettivi 2013 nonché le necessità per l'anno successivo in previsione dell'apertura del processo budgetario.

LA DELIBERA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Il processo di budget ha preso avvio l'8 gennaio 2013 partendo dalle linee strategiche derivanti dalle delibere regionali di assegnazione obiettivi (la prima versione: DGRT 87 del Febbraio 2013 e la seconda: DGRT 675 dell'Agosto 2013), dalle altre linee guida regionali (ad esempio la Delibera 201 del 25/03/13 sugli obiettivi in materia di farmaci e dispositivi e la Delibera 657 del 29.07.2013 sugli obiettivi della prevenzione), dagli indirizzi della Direzione Aziendale direttamente collegati allo scenario (regionale e nazionale) in cui l'Azienda si trova ad operare e dalle proposte provenienti dalle strutture titolari budget in base alle criticità emerse nell'anno precedente.

La Delibera 675/2013 evidenzia, per le Azienda Sanitarie, quattro prerequisiti:

- a) Rispetto degli accordi di bilancio
- b) Accredитamento
- c) Riorganizzazione servizio sanitario toscano
- d) Sistemi informativi e tecnologie informatiche (allegato 5 della DGR).

U.O. Controllo di
Gestione Performance
Aziendale
Direttore:
Dott. B. Marsiglia
Via Don Minzoni 3
Carrara

Telefono 0585 657737
Fax 0585 657778
e-mail:
uocdg@usl1.toscana.it

Il mancato rispetto del prerequisito di cui al punto a) avrà come conseguenza la non assegnazione del compenso aggiuntivo eventualmente spettante; la verifica in ordine al rispetto del prerequisito di cui al punto b) ha come conseguenza le modifiche al punteggio finale, così come indicato nella delibera stessa. Il mancato rispetto dei prerequisiti di cui al punto c) e al punto d) ha come conseguenza la riduzione pari rispettivamente al 5% e fino al 20% del compenso aggiuntivo eventualmente spettante.

Gli altri obiettivi sono suddivisi in una griglia riportata nel file allegato alla presente (All.1).

LA SCHEDA BUDGET

La scheda di budget è lo strumento che permette di tradurre la strategia derivante dalla Delibera Regionale e dagli indirizzi aziendali in obiettivi e indicatori di performance suddivisi in 5 macrosezioni:

- Indicatori MeS (estratti dalla griglia del Laboratorio MeS e calati sulle Strutture a seconda delle aree di interesse)
- Dimensione economica
- Obiettivi Aziendali e/o Regionali
- Qualità
- Obiettivi specifici di Struttura

Con la scheda così articolata ogni responsabile chiarisce, traduce e comunica la strategia negoziata con la Direzione Aziendale in obiettivi e misure.

IL PROCESSO DI BUDGET (tempistica)

Il processo di budget si articola in varie fasi operative ed è regolato dai seguenti documenti aziendali:

- 1) Linee guida sistema budgetario 2013 (All.2)
- 2) Metodologia di budget 2013 (All.3)

allegati alla presente.

1° fase

U.O. Controllo di
Gestione Performance
Aziendale
Direttore:
Dott. B. Marsiglia
Via Don Minzoni 3
Carrara

Telefono 0585 657737
Fax 0585 657778
e-mail:
uocdg@usl1.toscana.it

Gli incontri ufficiali per la negoziazione di budget per l'anno 2013 si sono tenuti nei mesi di gennaio e febbraio secondo il seguente calendario:

Dipartimento/Area/Zona	Data	Ora
DIPARTIMENTO MATERNO INFANTILE Paolo Migliorini	martedì 8 gennaio	09:30
DIPARTIMENTO ONCOLOGICO Maurizio Cantore		12:00
DIPARTIMENTO AREA MEDICA Pier Carlo Rossi	giovedì 10 gennaio	09:30
DIPARTIMENTO DIREZIONE MEDICA DI P.O. Giuliano Biselli	venerdì 11 gennaio	13:30
DIPARTIMENTO AREA CHIRURGICA Roberto Troiani	lunedì 14 gennaio	14:30
DIPARTIMENTO DELLA DIAGNOSTICA OSPEDALIERA Tito Torri	martedì 15 gennaio	09:30
ZONA – DISTRETTO APUANE Monica Guglielmi	mercoledì 16 gennaio	09:30
DIPARTIMENTO EMERGENZA URGENZA Alberto Baratta	venerdì 18 gennaio	11:00
AREA AMMINISTRATIVA Gianluigi Ferri	lunedì 21 gennaio	09:30
AREA TECNICA Guglielmo Del Freo		
DIPARTIMENTO DELLA PREVENZIONE Maura Pellegri		15:00
STAFF UNIFICATO DELLA DIREZIONE Andrea Macuzzi	martedì 22 gennaio	09:30
AREA AVVOCATURA Vincenza Liguori		
ZONA- DISTRETTO LUNIGIANA Mario Guastalli	mercoledì 23 gennaio	09:30
DIPARTIMENTO DEL FARMACO Vittorio Garra		14:30

Sono presenti agli incontri con il Capo del Dipartimento e la Direzione anche tutti i Direttori di U.O. e di U.F, i caposala e per le Aree Ospedaliere il Direttore della Direzione Medica di Presidio, i Direttori delle Zone, il Direttore del Dipartimento Infermieristico.

Terminata questa prima fase di negoziazione le schede firmate sono state pubblicate sul sito Intranet al seguente percorso:

Programmazione e Controllo Direzionale > Budget

2° fase

Subito dopo si è aperta la seconda fase con l'assegnazione degli obiettivi

U.O. Controllo di
Gestione Performance
Aziendale
Direttore:
Dott. B. Marsiglia
Via Don Minzoni 3
Carrara

Telefono 0585 657737
Fax 0585 657778
e-mail:
uocdg@usl1.toscana.it

negoziati con la Direzione ai singoli Direttori di U.O. e di U.F. secondo il seguente calendario:

Strutture afferenti ai seguenti Dipartimenti	Data
DIPARTIMENTO DIREZIONE MEDICA DI P.O.	13/02/2013
DIPARTIMENTO EMERGENZA URGENZA	08/02/2013
DIPARTIMENTO AREA CHIRURGICA	05/03/2013
DIPARTIMENTO AREA MEDICA	08/03/2013 15/03/2013
DIPARTIMENTO MATERNO INFANTILE	08/01/2013
DIPARTIMENTO ONCOLOGICO	05/02/2013
DIPARTIMENTO DELLA DIAGNOSTICA OSPEDALIERA	28/02/2013 07/03/2013
ZONA – DISTRETTO APUANE	11/02/2013 15/02/2013
ZONA- DISTRETTO LUNIGIANA	12/03/2013
DIPARTIMENTO DELLA PREVENZIONE	26/03/2013
DIPARTIMENTO DEL FARMACO	25/03/2013
AREA AVVOCATURA	negoziare senza intervento CdG
STAFF UNIFICATO DELLA DIREZIONE	negoziare senza intervento CdG
AREA AMMINISTRATIVA	negoziare senza intervento CdG
AREA TECNICA	negoziare senza intervento CdG

Al termine di questa seconda fase le schede firmate sono state presentate all'OIV per una prima valutazione sulla coerenza, misurabilità e correttezza degli obiettivi inseriti.

3° fase

Gli step successivi del processo budgetario sono stati rappresentati dagli incontri di monitoraggio avvenuti in corso d'anno, in particolare:

Monitoraggio 1° trimestre: maggio – giugno 2013

Monitoraggio 1° semestre: ottobre 2013

U.O. Controllo di
Gestione Performance
Aziendale
Direttore:
Dott. B. Marsiglia
Via Don Minzoni 3
Carrara

Telefono 0585 657737
Fax 0585 657778
e-mail:
uocdg@usl1.toscana.it

Prima di ciascun incontro sono state inviate ai capi area/dipartimento le schede, debitamente compilate, e la reportistica necessaria relativa al periodo oggetto di verifica.

Tali report sono stati consegnati anche alla Direzione Aziendale prima di ogni incontro con i dipartimenti/aree.

Durante tali riunioni, a cui erano presenti tutti i soggetti che hanno partecipato alla prima fase di negoziazione, sono state esaminate tutte le schede, anche in considerazione delle osservazioni proposte dall'OIV, ed in alcuni casi si è provveduto alla rimodulazione di target non più adeguati rispetto all'andamento dei primi mesi dell'anno.

In particolare sono emerse alcune criticità relative al progetto e-prescription, per il quale si è richiesto al responsabile delle tecnologie informatiche lo stato di avanzamento, alla necessità di approfondire alcune tematiche relative ai flussi RFC (Request for Comments) e di superare la problematica dell'identificazione del paziente seguita all'introduzione del CUR (Codice Univoco Regionale).

Sono emersi risultati negativi sui tempi d'attesa e sull'introduzione dei codici priorità e del quesito diagnostico; sono state infine analizzate le linee di indirizzo relative alla farmaceutica territoriale ed ospedaliera secondo quanto indicato dal settore regionale competente.

4° fase

Il processo di budget è entrato nella fase conclusiva nel mese di luglio 2014. Sono state richieste ai responsabili le relazioni sul consuntivo anno 2013 per tutti gli obiettivi non rilevabili informaticamente e, contemporaneamente, sono state compilate le schede per quanto riguarda gli indicatori direttamente calcolabili dal Controllo di Gestione (MeS, risultato economico, formazione, divulgazione obiettivi, ecc.).

Le schede complete sono state presentate all'Organismo Indipendente di Valutazione in una serie di incontri successivi avvenuti nel mese di settembre 2014; l'Organismo stesso ha valutato e consuntivato il punteggio finale raggiunto da ogni scheda proponendo correzioni laddove il punteggio delle singole strutture pareva essere troppo elevato rispetto all'importanza dei singoli obiettivi presenti nelle schede di budget.

U.O. Controllo di
Gestione Performance
Aziendale
Direttore:
Dott. B. Marsiglia
Via Don Minzoni 3
Carrara

Telefono 0585 657737
Fax 0585 657778
e-mail:
uocdg@usl1.toscana.it

I risultati raggiunti sono stati inviati ai vari Direttori di Dipartimento ed ai Direttori/Responsabili di U.O./S.S.D. assieme ad una nota del Direttore Generale sul consuntivo conseguito.

I punteggi finali ottenuti sono stati inviati all'UO Politiche e Gestione del Personale per procedere alla determinazione della quota di incentivazione che è stata assegnata in base al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati secondo le seguenti tabelle:

1) Dirigenza medico veterinaria

Raggiungimento degli obiettivi Quota prevista

Da > 95% a 100%	100%
Da > 90% a 95%	95%
Da > 85% a 90%	90%
Da > 80% a 85%	85%
Da > 75% a 80%	80%
Da > 70% a 75%	75%
Da > 65% a 70%	70%
Da > 60% a 65%	65%
Da > 55% a 60%	60%
Da > 50% a 55%	55%
Da > 45% a 50%	50%
Da > 40% a 45%	45%
< a 40%	0%

2) Comparto

L'80% in rate mensili a titolo di acconto e il restante 20% a saldo dopo verifica da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura

tra 96% e 100%	tutto il 20%
tra 91% e 95%	il 15%
tra 86% e 90%	il 10%
tra 81% e 85%	il 5%
minore uguale al 80%	0%

U.O. Controllo di
Gestione Performance
Aziendale
Direttore:
Dott. B. Marsiglia
Via Don Minzoni 3
Carrara

Telefono 0585 657737
Fax 0585 657778
e-mail:
uocdg@usl1.toscana.it

IL RISULTATO 2013

Come evidenziato anche dalla relazione del Laboratorio MeS, l'Azienda registra una performance positiva ed in miglioramento rispetto al 2012 e, nonostante la difficile situazione economica che l'azienda è stata chiamata ad affrontare, ha saputo rispondere in modo efficace, riducendo i costi operativi e migliorando la qualità e l'appropriatezza dei servizi.

Ottimi risultati sono stati registrati sul fronte del raggiungimento delle strategie regionali; l'azienda presenta infatti un'ottima performance per quanto riguarda gli screening oncologici (B5) e un andamento molto positivo sulla copertura vaccinale (B7).

Relativamente all'ambito ospedaliero si sono ottenuti significativi progressi nella capacità di governo della domanda dimostrando di saper orientare i cittadini verso il setting assistenziale più adeguato; nella sezione C si registra infatti un calo del tasso di ospedalizzazione, risultati apprezzabili nell'appropriatezza medica e chirurgica, nei DRG LEA medici e chirurgici e negli indicatori di qualità di processo e di esito.

Si conferma molto positiva la gestione del rischio clinico mentre si mantiene alta, rispetto alla media regionale, la percentuale di pazienti che si dimettono volontariamente durante il ricovero.

Permangono invece criticità sul versante del clima organizzativo; in particolare si registrano ancora una elevata percentuale di assenza ed un alto tasso di infortuni dei dipendenti.

Per quanto riguarda l'ambito territoriale emerge un miglioramento legato a risultati positivi nell'AFA, nei tassi di ospedalizzazione per le patologie croniche, negli indicatori direttamente riconducibili al rapporto ospedale-territorio (ADI).

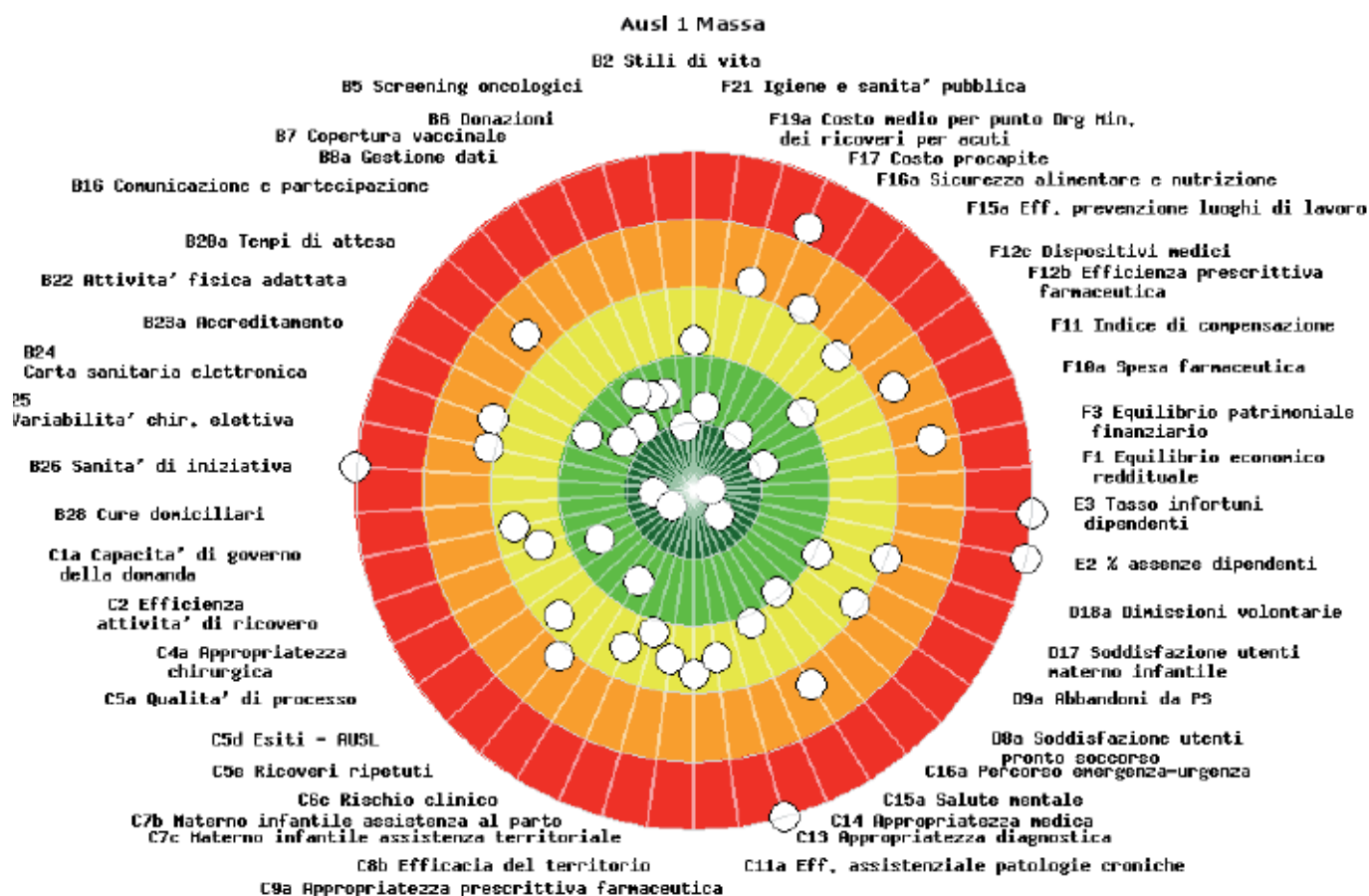
Si evidenzia una criticità sul tasso di amputazioni maggiori per diabete e sul tasso di risonanze muscolo scheletriche per pazienti oltre 65 anni.

Infine nell'area della farmaceutica è evidente un trend positivo che, anche grazie ad un utilizzo appropriato dei farmaci a brevetto scaduto, vede una riduzione della spesa farmaceutica territoriale rispetto al 2011 (da 212 a 191 euro pro capite).

La performance 2013 dell'Azienda è sintetizzabile visivamente nel Bersaglio:

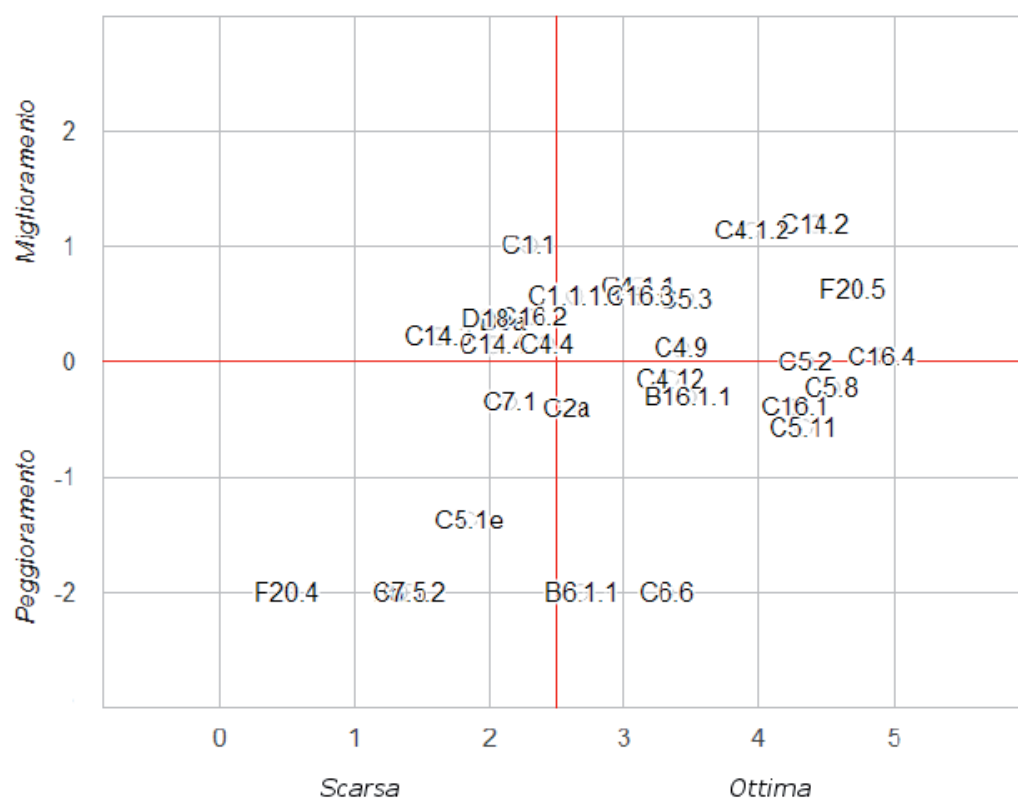
U.O. Controllo di
Gestione Performance
Aziendale
Direttore:
Dott. B. Marsiglia
Via Don Minzoni 3
Carrara

Telefono 0585 657737
Fax 0585 657778
e-mail:
uocdg@usl1.toscana.it



e nelle mappe di **performance ospedaliera**:

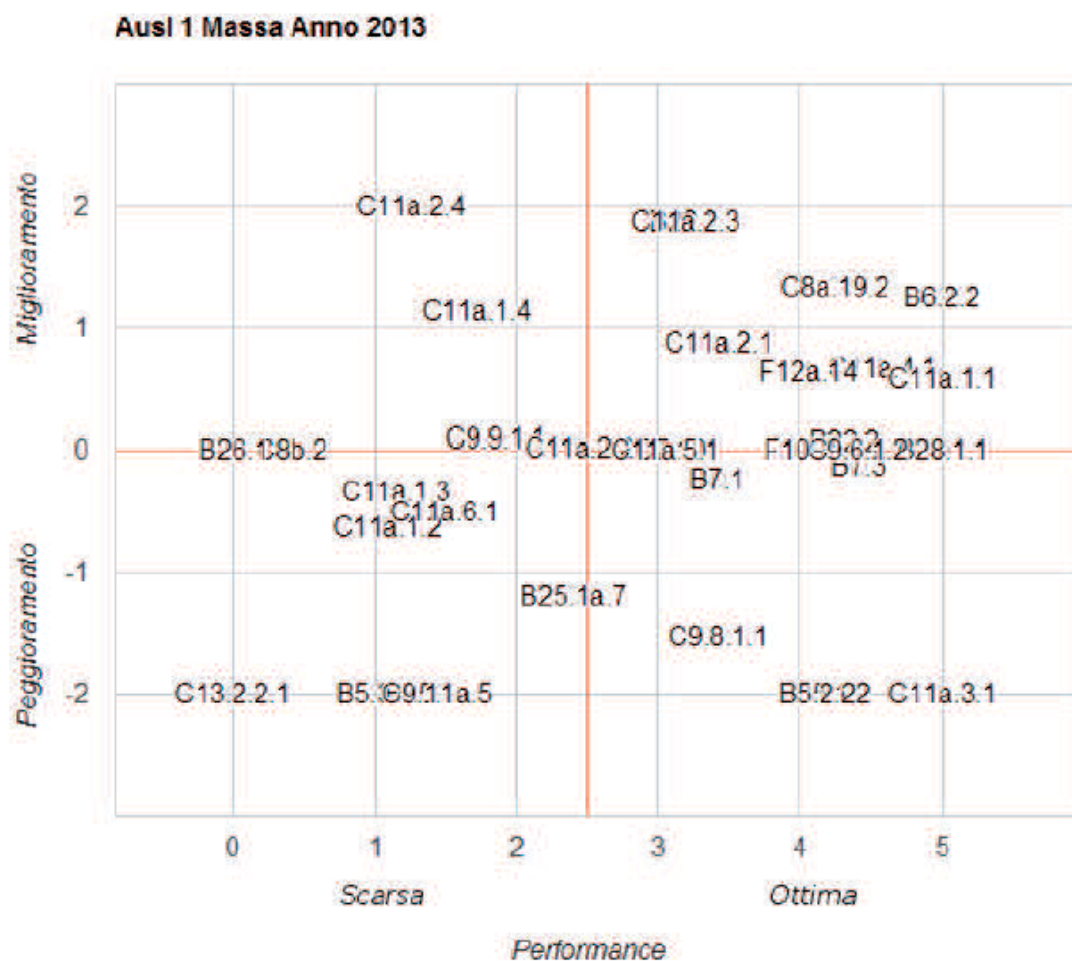
Ausl 1 Massa Anno 2013



U.O. Controllo di
Gestione Performance
Aziendale
Direttore:
Dott. B. Marsiglia
Via Don Minzoni 3
Carrara

Telefono 0585 657737
Fax 0585 657778
e-mail:
uocdg@usl1.toscana.it

e di **performance territoriale**:



Riassumendo i risultati 2013:

17 schede hanno raggiunto il risultato compreso tra il 96% e il 100%

27 schede si collocano tra il 91% e il 95%

18 schede si attestano tra l'86% e l'90%

12 schede tra l'81% e l'85%

9 schede tra l'76% e l'80%

2 schede si collocano tra il 71% e il 75%

In allegato il dettaglio dei risultati per singola Struttura (All4 Riepilogo Consuntivazione Budget 2013).

IL DIRETTORE
(Dott. Biagio MARSIGLIA)

Allegati n.

U.O. Controllo di
Gestione Performance
Aziendale
Direttore:
Dott. B. Marsiglia
Via Don Minzoni 3
Carrara

Telefono 0585 657737
Fax 0585 657778
e-mail:
uocdg@usl1.toscana.it