



Nello spirito di creare uno strumento di riflessione, Argomenti inaugura con questo numero un'apposita sezione dedicata ai contributi originali inviati dai colleghi, inerenti le problematiche dell'organizzazione del lavoro.

Documento di budget

Francesco Messina
Az. USL 3 - Catania

Il documento di budget ha lo scopo di definire, pianificare e condividere, con ogni dirigente veterinario, i contenuti, le modalità, la tempistica dei programmi di attività e delle risorse dei Servizi di Sanità Pubblica Veterinaria dell'A.U.S.L. 3 di Catania.

Questa esigenza è scaturita prevalentemente dal cambiamento storico (d.lgs 229/99) il quale implica un processo di responsabilità e autonomia dei dirigenti che si estrinseca su tre importanti livelli:

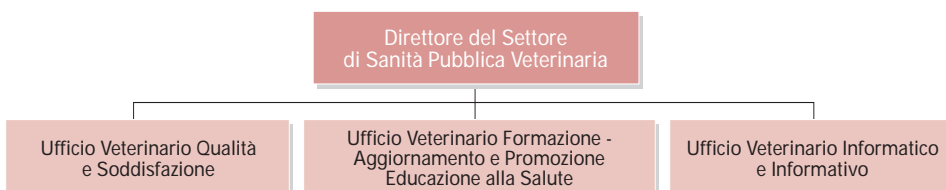
- nella definizione di allocazione delle risorse strutturali (personale, spazi, tecnologia) sia in termini quantitativi sia qualitativi;
- nella individuazione e condivisione degli obiettivi del programma annuale di attività;
- nella definizione, quantitativa e qualitativa, delle attività e delle prestazioni di ogni dirigente veterinario.

Il progetto, iniziato nel 2005, è stato caratterizzato, nelle prime fasi, dalla individuazione e codifica delle linee di attività e delle relative prestazioni/prodotti (PRG - *Products Related Groups*) di ogni singolo servizio del Settore di Sanità Pubblica Veterinaria dell'A.U.S.L. 3 di Catania e nelle fasi successive dall'elaborazione del "documento di budget".

Pertanto il documento di budget rappresenta il perno su cui ruota l'intero programma annuale di attività di ogni singolo dirigente.

Analisi del contesto

La struttura organizzativa che ha realizzato il progetto è rappresentata dall'organigramma di figura 1.



Il gruppo di progetto, composto da cinque unità, è costituito dal direttore, da tre dirigenti veterinari e da un amministrativo appartenenti alla Direzione del Settore di S.P.V. di Catania. Per tutte le figure professionali che compongono il gruppo di progetto sono stati definiti i requisiti minimi di competenza, ovvero:

- forte motivazione;
- formazione e addestramento necessario;

- c) esperienze lavorative in iniziative di miglioramento della qualità;
d) abilità intesa come capacità di fare.

Obiettivi

Gli obiettivi generali del presente progetto sono stati quelli di realizzare sia un documento di budget, per ogni singolo dirigente, attraverso la definizione delle linee di attività, delle risorse attribuite, del carico di lavoro e degli obiettivi da raggiungere, sia di istituire un sistema informativo specifico per il monitoraggio, l'elaborazione dei dati raccolti e la valutazione dell'efficacia del documento di budget. L'obiettivo specifico conseguito è stato quello di classificare e codificare in modo univoco le linee di attività e i prodotti/servizi (PRG) erogati dai Servizi di Sanità Pubblica Veterinaria. In particolare si riproduce nelle tabelle 1, 2, 3 e 4 la classificazione e la codifica delle linee di attività.

Strategia

Le scelte progettuali e le modalità operative sono state finalizzate a:

- a) coinvolgere tutto il gruppo di progetto;
b) applicare la tecnica del *brainstorming* per trovare le possibili soluzioni ai problemi;
c) avere chiara la differenza tra evidenza e opinione;
d) definire, se necessario, strategie di applicazioni per gradi;
e) possedere le risorse necessarie al completamento del progetto;
f) istituire un tavolo di confronto con la metodologia del circolo di qualità.

Piano operativo

Il gruppo di lavoro ha preliminarmente, attraverso *brainstorming*, articolato in fasi le attività e le metodologie per la realizzazione del progetto.

Fase I

Costituito il gruppo di lavoro è stata analizzata la situazione in cui si trovava il Settore di S.P.V. di Catania, mettendo

in evidenza le seguenti criticità:

- a) la mancanza, nelle UU.OO. centrali e territoriali, di un modello comportamentale omogeneo e standardizzato per l'espletamento delle attività;
b) difficoltà di incidere, in modo definitivo, sui comportamenti dei dirigenti veterinari, del personale amministrativo, ausiliario e dei tecnici

della prevenzione;

- c) difficoltà di proporre strumenti che i colleghi potessero sentire propri e adeguati alla soluzione di alcuni problemi;
d) la mancanza di un adeguato supporto informatico non solo relativo alla gestione dei documenti, ma anche alle attività di pianificazione, di verifica

Codifica Attività	Linee di Attività:
Cod. A1	Attività di eradicazione e profilassi
Cod. A2	Attività anagrafica zootecnica
Cod. A3	Vigilanza
Cod. A4	Certificazioni
Cod. A5	Statistica ed elaborazione dati
Cod. A6	Formazione
Cod. A7	Attività interna e/o di supporto
Cod. A8	Attuazione protocolli operativi e protocolli d'intesa

Tabella 1. Classificazione e codifica delle linee di Attività del Servizio di Sanità Animale.

Codifica Attività	Linee di Attività
Cod. B1	Vigilanza veterinaria permanente
Cod. B1.1	Attività veterinaria nei macelli di bovini, suini, equini, ovi-caprini, avicunicoli a tipologia industriale
Cod. B1.2	Attività veterinaria nei macelli e nei laboratori di sezionamento carni bovine, suine, equine, ovi-caprini, avicunicole a capacità limitata
Cod. B1.3	Attività veterinaria nei laboratori di sezionamento carni bovine, suine, equine, ovicaprine, avicunicole a tipologia industriale
Cod. B1.4	Attività veterinaria nei depositi frigoriferi carni a tipologia industriale e autorizzazione sindacale
Cod. B1.5	Attività veterinaria negli impianti produzione carni macinate e preparazioni di carne
Cod. B1.6	Attività veterinaria negli impianti produzione di prodotti a base di carne
Cod. B1.7	Attività veterinaria nei mercati ittici all'ingrosso
Cod. B1.8	Attività veterinaria negli stabilimenti di lavorazione, trasformazione e deposito prodotti ittici
Cod. B1.9	Attività veterinaria negli impianti produzione di latte alimentare e prodotti a base di latte
Cod. B2	Vigilanza negli stabilimenti soggetti ad autorizzazione sindacale
Cod. B2.1	Vigilanza centri di smielatura e confezionamento
Cod. B2.2	Vigilanza nei centri di imballaggio e confezionamento uova
Cod. B2.3	Altri
Cod. B3	Prestazioni da tariffario
Cod. B3.1	Autorizzazioni sanitarie, nulla osta, pareri e attestazioni
Cod. B3.2	Statistica ed elaborazione dati
Cod. B3.3	Formazione
Cod. B3.4	Attività interna e/o di supporto
Cod. B3.5	Attuazione protocolli operativi e protocolli d'intesa
Cod. B4	Vigilanza

Tabella 2. Classificazione e codifica delle linee di Attività del Servizio Igiene degli Alimenti di Origine Animale.

Codifica Attività	Linee Attività
Cod. C1	Attività anagrafica
Cod. C2	Autorizzazioni sanitarie, nulla osta, pareri e attestazioni
Cod. C3	Vigilanza
Cod. C4	Certificazioni
Cod. C5	Statistica ed elaborazione dati
Cod. C6	Formazione
Cod. C7	Attività interna e/o di supporto
Cod. C8	Attuazione protocolli operativi e protocolli d'intesa

Tabella 3. Classificazione e codifica delle linee di Attività del Servizio Igiene degli Allevamenti e delle Produzioni Zootecniche.

Codifica Attività	Linee di Attività
Cod. IU1	Attività di profilassi
Cod. IU2	Attività anagrafica
Cod. IU3	Interventi ambulatoriali
Cod. IU4	Vigilanza
Cod. IU5	Certificazioni
Cod. IU6	Autorizzazioni sanitarie, nulla osta, pareri e attestazioni
Cod. IU7	Indagini epidemiologiche
Cod. IU8	Statistica ed elaborazione dati
Cod. IU9	Formazione
Cod. IU10	Attività interna e/o di supporto
Cod. IU11	Attuazione protocolli operativi e protocolli d'intesa

Tabella 4. Classificazione e codifica delle linee di Attività del Servizio Igiene Urbana Veterinaria e Lotta al Randagismo.

ispettiva e di gestione dati;

e) l'assenza di un sistema per la gestione degli errori.

La presa di coscienza dei punti critici ha spinto il gruppo di lavoro, per prima cosa, a programmare momenti di formazione specifica con tutti gli operatori, e a interagire con chi proponeva soluzioni alternative. Ciò ha creato un clima sempre più favorevole che si è rivelato di fondamentale supporto.

Questa fase è stata anche caratterizzata da una ricerca bibliografica che ha consentito un'analisi critica e comparativa in termini metodologici e di contenuto delle linee guida già esistenti.

Infine, sempre in questa fase, è stato avviato un ulteriore progetto che porterà alla definizione dello Standard di Prodotto di ogni singolo PRG con la stesura della procedura specifica.

Fase II

Sono state identificate e codificate le linee di attività di ogni singolo Servizio del Settore di Sanità Pubblica Veterinaria.

Fase III

Si sono definiti e codificati i PRG appartenenti a ogni singola linea di attività.

Fase IV

È stato elaborato il documento di budget di cui si riporta l'estratto nell'allegato a pag 31.

Nel riquadro 1 è riprodotta la sezione anagrafica del documento, nel riquadro 2 la sezione riguardante le strutture di contesto assegnate, le linee di attività, volume di lavoro e indicatori, nel riquadro 3 la sezione delle risorse attribuite e nel riquadro 4 la sezione della verifica e valutazione del dirigente.

Fase V

Fanno parte di questa fase, chiaramente in *progress*, le seguenti operazioni:

- aggiornamento periodico del documento di budget;
- rilevazione dei risultati mediante un sistema informativo;
- verifiche ispettive interne;
- gestione degli eventi indesiderati;
- sistema di miglioramento continuo;
- attivazione di un adeguato piano di

formazione che raggiunga i direttori e dirigenti dei Servizi e il personale amministrativo.

Monitoraggio e valutazione

È stato programmato un sistema di monitoraggio dinamico dei valori di riferimento e istituita un'attività di audit interni.

La Direzione del Settore di S.P.V., notificato il documento di budget ai dirigenti delle UU.OO. centrali e territoriali, raccoglierà, con frequenza trimestrale, i dati delle attività svolte, rappresentati dal numero e dai codici dei PRG, i quali, una volta raccolti, verranno elaborati, analizzati e confrontati con lo standard di qualità. Inoltre, l'elaborazione dei dati consentirà, in futuro, di valutare altri indicatori stabiliti precedentemente, quali :

- i tempi di erogazione delle prestazioni;
- il costo di ogni singola prestazione;
- il volume di attività dell'intero processo.

Conclusioni

La stesura del documento di budget, la codifica dei PRG e la successiva definizione dello standard di prodotto è una opportunità di sviluppo organizzativo, che impone una riflessione e una rilettura dall'interno di ciò che si fa e del perché si fa e consente pertanto di gestire l'organizzazione come un sistema di processi collegati. Il documento di budget è quindi uno strumento per razionalizzare le risorse, valutare in modo trasparente le proprie attività e rappresenta un'occasione per coinvolgere e valorizzare tutti i professionisti.



ALLEGATO - ESTRATTO DAL DOCUMENTO DI BUDGET**SEZIONE I - ANAGRAFICA DEL DOCUMENTO**

Cognome e Nome Matricola

Ruolo **SANITARIO** Posizione Professionale **VETERINARIO**Posizione Funzionale **DIRIGENTE VETERINARIO**Disciplina-Qualifica **AREA "A"** anno di assunzione

U. O. Complessa di appartenenza:

U. O. Semplice di appartenenza:

Sede di lavoro:

Telefono Ufficio: Cellulare:

**SEZIONE II - STRUTTURE DI CONTESTO ASSEGNATE,
LE LINEE DI ATTIVITÀ, VOLUME DI LAVORO E INDICATORI**

Il dirigente veterinario intestatario del presente documento è responsabile, nelle strutture di contesto di seguito assegnate, dei procedimenti dell'Area "A" dell'U.O. di S.P.V. del distretto di competenza. Individua, definisce e coordina all'interno dell'U.O. distrettuale, per le strutture di contesto assegnate, le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi relativamente ai LEA di area "A" in via ordinaria e di area "B" e area "C" in via straordinaria. Il dirigente veterinario eroga le attività istituzionali elencate nelle Linee di Attività e previste dalla struttura organizzativa di "Sanità Animale", avendone la responsabilità specifica.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA**Sanità Animale****LINEE DI ATTIVITÀ ASSEGNATE:**

Cod. A1	Attività di eradicazione e profilassi
Cod. A2	Attività anagrafica zootecnica
Cod. A3	Vigilanza
Cod. A4	Certificazioni
Cod. A5	Statistica ed elaborazione dati
Cod. A6	Formazione
Cod. A7	Attività interna e/o di supporto
Cod. A8	Attuazione protocolli operativi e protocolli d'intesa

STRUTTURE DI CONTESTO ASSEGNATE:

Allegati...parte integrante e sostanziale del presente documento.

VOLUME DI LAVORO - INDICATORI

Allegato...parte integrante e sostanziale del presente documento.

SEZIONE III - RISORSE ATTRIBUITE

Dirigente Veterinario a tempo pieno N. _____

Veterinario con contratto di diritto privato (25 ore settimanali) N. _____

Collaboratore Prof.le sanitario Tecnico della prevenzione N. _____

Assistente Amministrativo N. _____

Coadiutore Amministrativo N. _____

Collaboratore Amministrativo N. _____

Ausiliario Specializzato (Art. 40 Dpr 384/90) N. _____

Coadiutore CED N. _____

Autista N. _____

N..... Alloggio arredato N. Autovettura N..... Hardware

Palmare Hp 6516 sì no

Materiale di consumo su richiesta.

SEZIONE IV - VERIFICA E VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

Il dirigente veterinario si impegna ad osservare il codice di comportamento previsto dal CCNL 03 novembre 2005 e dovrà inoltre operare secondo le procedure redatte e le disposizioni di legge. Il dirigente veterinario, in relazione ai programmi, obiettivi assegnati e alla professionalità espressa, sarà valutato e verificato in I istanza a livello della U. O. di appartenenza o a livello dipartimentale, in II istanza a livello aziendale (Collegio tecnico e Nucleo di valutazione), in riferimento ai criteri specificati nel CCNL 03 novembre 2005.

Valutazione in rapporto alla retribuzione di risultato

La performance minima per la valutazione positiva del raggiungimento degli obiettivi affidati è fissata alla percentuale del 60%. Oltre la suddetta soglia si accede alla corresponsione della retribuzione di risultato e ogni punto centesimale oltre il 60% viene utilizzato per calcolare il monte della retribuzione spettante.

Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato che sottoscrive le schede concordate con il responsabile della struttura di appartenenza.

Il dirigente è sottoposto a verifica a livello della U. O. di appartenenza con cadenza (di norma SEMESTRALE per verifica in itinere), a livello dipartimentale e aziendale (ANNUALE).

La verifica ha esito positivo al raggiungimento del valore del carico di lavoro espresso pari a 1 e costituisce condizione per la conferma dell'incarico o per il conferimento di altro incarico, professionale o gestionale, anche di maggior rilievo.

Data

Il Veterinario Dirigente

Il Veterinario Responsabile U.O.

Il Responsabile del Servizio

Il Responsabile del Settore

*La versione integrale del Documento di budget è disponibile presso l'autore.
E-mail: veterinario.qualita@ausl3.ct.it.*