

Verfahren zum Herunterbrechen der BSC des Sanitätsbetriebes auf die einzelnen Dienste und für die Verwaltung der Ziele der operativen Einheiten des Sanitätsbetriebes, einschließlich Prämiensystem

Inhalt

Inhalt.....	1
Ziele	2
Standard und erwartete Ergebnisse	2
Anwendungsbereich / Gültigkeit	2
Empfänger.....	2
Einleitung	2
Beschreibung des Verfahrens	4
A. Definition der Ziele.....	4
B. Verhandlung der Ziele	5
C. Überwachung der verhandelten Ziele im Verlauf des Jahres.....	5
D. Abschließende Auswertung der erzielten Ergebnisse	6
E. Auszahlung der zustehenden Boni	7
RACI-Matrix	9
Prüfsystem	11
Flussdiagramm.....	14
Definitionen / Abkürzungen	20
Rechtsgrundlagen / Literaturnachweis	20
AutorInnen (verantwortlich für den Inhalt und dessen Verarbeitung)	20

Ziele

Im Rahmen der Ziele und vorgesehenen Maßnahmen auf dem „Durchführungspfad der Zertifizierbarkeit (Percorso Attuativo di Certificabilità, im Folgenden „PAC“), der auf Landesebene mit Beschluss der Landesregierung 914/2018 verabschiedet wurde, wird mit diesem Dokument das Verfahrenssystem für folgende Bereiche definiert:

- ☉ Ziel A2.11 des PAC: Definition und Formalisierung des Verfahrens zum Herunterbrechen der BSC des Sanitätsbetriebs

Standard und erwartete Ergebnisse

Das vorliegende Dokument definiert das Verfahren für die beteiligten Organisationseinheiten, die Zuständigkeiten, die Umsetzungsmodalitäten für Prozesse und Kontrollen, die unterstützenden Informations- und IT-Systeme sowie sonstige Elemente der Verwaltung und Organisation.

Anwendungsbereich / Gültigkeit

Das hier beschriebene Verfahren gilt auf Betriebsebene und im Einzelnen für die Organisationseinheiten und alle Personen, die im nachstehenden Abschnitt „RACI-Matrix“ genannt werden.

Empfänger

- ☉ Generaldirektion
- ☉ Sanitätsdirektion
- ☉ Verwaltungsdirektion
- ☉ Pflegedirektion
- ☉ Bezirksdirektionen
- ☉ Abteilung Controlling
- ☉ Personalabteilung
- ☉ Führungsgremium
- ☉ Evaluierungskomitee
- ☉ Referenten für Ziele
- ☉ Alle Abteilungen
- ☉ Alle operativen Einheiten

Einleitung

Die Balanced Scorecard (oder ein gleichwertiges System) ermöglicht es dem SABES, seine Vision und Strategie zu beschreiben und in Form von Zielen, Initiativen und Maßnahmen zu kommunizieren, und zwar durch einen Prozess, an dem alle Mitarbeiter des Unternehmens beteiligt sind.

Die Aktivitäten zur Leistungsmessung und -bewertung zielen darauf ab, die Qualität der vom SABES angebotenen Dienstleistungen zu verbessern sowie durch die Förderung von Verdiensten und die Gewährung von Boni für erzielte Ergebnisse die beruflichen Kompetenzen zu steigern.

Dies wird mithilfe eines integrierten Systems zur Planung, Kontrolle und Bonuswertungen umgesetzt.

Dabei ist die Planung der Prozess, mit dem Folgendes definiert wird: die Zwecke der Organisation, die allgemeine Art der Tätigkeiten, die erforderlich sind, um diese Zwecke zu erfüllen, die zu erreichenden Ziele, die wichtigsten geplanten Strategien, die erforderlichen Ressourcen sowie die entsprechenden operativen und wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Betrieb. In diesem Zusammenhang müssen vom SABES folgende Dokumente ausgefertigt werden:

- Allgemeiner Dreijahresplan, Performance-Plan und Jahrestätigkeitsprogramm (POA), die im Betriebsverfahren „*Vorbereitung der Dokumentation für den Jahresplan und den Dreijahresplan*“ definiert sind;
- Betriebsbudget und jährlicher Haushaltsvoranschlag, die in den Betriebsverfahren „*Verwaltung des Einkaufs von Gütern und Diensten*“ sowie „*Verfahren für die Verwaltung von Rechnungsabschlüssen*“ geregelt sind;
- Zielaufstellungen der operativen Einheiten, die im Betriebsverfahren „*Vorbereitung der Dokumentation für den Jahresplan und den Dreijahresplan*“ sowie im vorliegenden Verfahren definiert sind.

Das Monitoring- und Managementsystem hingegen ermöglicht die Bewertung der erzielten Ergebnisse sowie die eventuelle Umgestaltung der Inhalte der strategischen und/oder operativen Planung im weiteren Verlauf oder nach Abschluss. Diese Tätigkeit wird durch ein Berichterstattungssystem unterstützt, das die Erfassung und Verarbeitung von Leistungsdaten sowie die Auswertung der erzielten Ergebnisse im Vergleich zum erwarteten Wert ermöglicht und somit Aufschluss darüber gibt, in welchem Umfang die Unternehmensstrategien umgesetzt wurden.

Und schließlich zielt die Einführung eines Bonussystems auf die Anerkennung von Verdiensten durch geeignete Anreizsysteme ab, wie zum Beispiel Leistungs-/Produktivitätsprämien, organisatorische Anreizinstrumente, Zugang zu Fortbildung und beruflicher Entwicklung.

Dieses Verfahren, das Bestandteil des übergeordneten, zielorientierten betrieblichen Managementsystems „*Vorbereitung der Dokumentation für den Jahresplan und den Dreijahresplan*“ ist, umfasst alle Aktivitäten der Führungskräfte sowohl einfacher als auch komplexer Einrichtungen des SABES (Unternehmens- und Bezirksdirektor*innen, deren Mitarbeitende, Führungskräfte des Gesundheitswesens und der Verwaltung) im Zusammenhang mit dem Management von Zielen in den verschiedenen Phasen, das heißt, von der Definition und Zuweisung der Ziele bis zur Bewertung der erzielten Ergebnisse und der Gewährung der entsprechenden Prämien.

Beschreibung des Verfahrens

Der Prozess, mit dem die Verhandlungs- und Bewertungskriterien für die Ziele der einzelnen operativen Einheiten (im Folgenden „Zielaufstellungen“) definiert werden, ist Bestandteil der Unternehmensplanung und wird im Einklang mit den im Jahrestätigkeitsprogramm (im Folgenden „POA“) festgelegten Vorgaben und Zielen entwickelt. Im POA werden die mittel- und langfristigen betrieblichen Programme in spezifische Ziele für die einzelnen operativen Einheiten gegliedert. Hierbei werden auch die entsprechenden Verantwortlichen benannt und die Ressourcen veranschlagt, die für die Umsetzung der geplanten Aktivitäten erforderlich sind.

Die wichtigsten Schritte dieses Prozesses sind folgende:

- Formulierung der Ziele;
- Verhandlung der Ziele;
- Überwachung der verhandelten Ziele im Verlauf des Jahres
- Abschließende Auswertung der erzielten Ergebnisse;
- Auszahlung der zustehenden Boni.

Die Abteilung Controlling koordiniert und steuert auf Betriebsebene die Festlegung, Verhandlung, Überwachung und Bewertung der Ziele, während für die Auszahlung der Boni die Personalverwaltung zuständig ist.

A. Definition der Ziele

Das Führungsgremium, das sich aus den Betriebs- und Bezirksdirektor*innen zusammensetzt, ist für die Festlegung der Ziele verantwortlich, die in das POA aufgenommen werden sollen, wie im Verfahren „Vorbereitung der Dokumentation für den Jahresplan und den Dreijahresplan“ vorgesehen.

Für jedes definierte Ziel benennt das Führungsgremium einen Ansprechpartner im Unternehmen, der mit den folgenden Aufgaben betraut wird:

- Ausarbeitung des Ziels:
 - Eindeutige Formulierung, auch unter Angabe des erwarteten Ergebnisses und der einzelnen geplanten Aktivitäten. Sofern erforderlich, können für ein Ziel je nach den operativen Einheiten, denen das Ziel zugeordnet ist, mehrere Formulierungen ausgearbeitet werden;
 - Angabe der operativen Einheiten, denen das Ziel zugewiesen wird;
- Festlegung, wie mithilfe eines linearen Messbarkeitssystems der Fortschritt erfasst wird und zu welchem Grad die Ziele erreicht werden sollen;
- Unterstützung der operativen Einheiten, denen das Ziel zugewiesen ist, in allen Phasen des Prozesses;
- Berichterstattung über den Fortschritt gegenüber der Betriebsdirektion;
- Erstellung des Abschlussberichts und Ausarbeitung des Vorschlags für die abschließende Bewertung am Jahresende.

Bei der Ausübung ihrer Tätigkeit arbeiten die Betriebsreferent*innen eng mit der Abteilung Controlling zusammen und werden von einem Tutor unterstützt (in der Regel der/die Geschäftsführer*in des am stärksten von der Zielsetzung betroffenen Bereichs).

Zum Austausch über die Formulierung und die Inhalte des Ziels berufen die Referent*innen (auch per Videokonferenz) alle Verantwortlichen der operativen Einheiten ein, die einbezogen werden sollen. Ist die Mitwirkung anderer Abteilungen und/oder Dienststellen (z.B. IT-Abteilung) erforderlich, um das Ziel zu erreichen, muss deren Bereitschaft zur Mitwirkung vorab und nachvollziehbar festgestellt werden.

Der vereinbarte Wortlaut wird an die Abteilung Controlling weitergeleitet, die das Ziel in das Zielverwaltungssystem aufnimmt und nach der Genehmigung die Entwürfe der Zielaufstellungen vorbereitet.

Die erstellten Entwürfe werden den hierarchisch/funktionell Vorgesetzten der einzelnen operativen Einheiten zur Überprüfung und eventuellen Ergänzung durch weitere Ziele vorgelegt.

Die Zielaufstellungen müssen mindestens drei und höchstens sieben Ziele enthalten. Für jedes der Ziele ist ausführlich anzugeben:

- das erwartete Ergebnis;
- die Bewertungskriterien;
- die Frist, innerhalb der das Ziel erreicht werden soll;
- eine Gewichtung der einzelnen Ziele innerhalb der Zielaufstellung;
- der/die verantwortliche Referent*in für das Ziel.

Bei der Erstellung der Zielaufstellungen muss die Abteilung Controlling Folgendes prüfen:

- ☉ gemeinsam mit dem Tutor, ob die für jede operative Einheit festgelegten Ziele kohärent und auf Betriebsebene einheitlich sind (Einheiten mit derselben Tätigkeit können zum Beispiel innerhalb des Bezirks keine unterschiedlichen Ziele haben);
- ☉ in Kooperation mit der Finanzabteilung die Wirtschaftlichkeit der Ziele in Bezug auf die verfügbaren Finanzmittel;
- ☉ in direkter und kontinuierlicher Zusammenarbeit mit der Abteilung Einkauf die Übereinstimmung mit der Beschaffungsplanung und den betrieblichen Investitionen.

B. Verhandlung der Ziele

Die Verhandlung ist die formelle Phase, in der die zuständigen hierarchisch/funktionellen Vorgesetzten unter Einbeziehung der Abteilung Controlling, mit den Verantwortlichen der einzelnen operativen Einheiten zusammenkommen und die Inhalte der Entwürfe der zugewiesenen Zielaufstellungen besprechen (dieses Treffen kann auch als Videokonferenz durchgeführt werden).

Mindestens eine Woche vor dem Sitzungstermin übermittelt die Abteilung Controlling dem/der Verantwortlichen der betreffenden operativen Einheit den Entwurf der zu verhandelnden Zielaufstellung.

Die Verhandlung betrifft die für das Bezugsjahr vorgeschlagenen spezifischen Ziele, die zugewiesenen Mittel (siehe Abschnitt „A1.1 Definition des Budgets“ des Verfahrens „*Verwaltung des Einkaufs von Gütern und Diensten*“) sowie die Leistungskennzahlen und die damit verbundenen zentralen Referenzwerte (Top-down-Ansatz).

Zudem erwägen die hierarchisch/funktionell Vorgesetzten die Einbeziehung weiterer Ziele, die gegebenenfalls von den Verantwortlichen der operativen Einheiten selbst vorgeschlagen wurden (Bottom-up-Ansatz). Für die Organisationseinheiten, die einer „vertraglich verbindlichen Form der Zusammenarbeit“ angehören, werden die Ziele dieser in Betracht gezogen.

Nach Abschluss der Verhandlung entwirft die Abteilung Controlling die endgültige Zielaufstellung und gibt die ausgehandelten Ziele in die Zielverwaltungssoftware ein.

Die Abteilung Controlling legt die Zielaufstellungen den Verantwortlichen der operativen Einheiten und den jeweiligen hierarchisch Vorgesetzten zur Genehmigung zur Unterschrift vor.

Die unterzeichneten Zielaufstellungen werden von der Abteilung Controlling archiviert und an die Verantwortlichen der entsprechenden operativen Einheiten und deren Vorgesetzte übermittelt.

Für alle Führungskräfte, sowohl aus dem Gesundheitsbereich als auch aus der Verwaltung, die im Referenzkalenderjahr länger als drei Monate anwesend sind, muss eine Zielaufstellung ausgehandelt werden. Führungskräfte, die die weniger als drei Monate anwesend sind, wirken hingegen an der Verwirklichung der Ziele mit.

Für Führungskräfte einfacher oder komplexer Einrichtungen sowie solche mit einer organisatorischen Position muss die Zielaufstellung unabhängig von der Dauer ihrer Anwesenheit ausgehandelt werden.

Wenn während der Verhandlung der Ziele oder spätestens innerhalb eines Monats nach dem Gespräch keine Einigung über den Inhalt einer Zielaufstellung erzielt werden und die Unterschrift zur Annahme durch den/die Verantwortliche/n der betreffenden operativen Einheit nicht eingeholt werden konnte, informiert die Abteilung Controlling die Abteilungen Personalverwaltung und Personalentwicklung und die Zahlung des Vorschusses auf die an die Erreichung der Ziele gebundene Leistungszulage wird eingestellt.

C. Überwachung der verhandelten Ziele im Verlauf des Jahres

Die Abteilung Controlling überwacht in regelmäßigen Zeitabständen (mindestens halbjährlich) den Arbeitsfortschritt bei der Umsetzung der Ziele. Hierzu werden die Verantwortlichen der operativen Einheiten zu Meetings einberufen, um die erzielten Ergebnisse festzustellen und eventuell notwendige Korrekturmaßnahmen zu beschließen.

Zu diesem Zweck greift sie auch auf Berichte zurück, die Leistungs- und Wirtschaftskennzahlen enthalten.

Bezüglich der Überwachung der Ziele gelten dieselben Vorgaben wie im Abschnitt „*Vorbereitung der Dokumentation für den Jahresplan und den Dreijahresplan*“.

Im Verlauf Jahres müssen die betrieblichen Referenten die operativen Einheiten bei der Arbeit an den Zielen unterstützen, für die sie zuständig sind, und dafür Folgendes gewährleisten:

- ☉ Klärungen und Unterstützung;
- ☉ Überwachung der geplanten Maßnahmen, um sicherzustellen, dass sie wie geplant und innerhalb der vorgesehenen Fristen umgesetzt werden;

- ① Unterrichtung der Abteilung Controlling über eventuell notwendige Änderungen, wenn das Ziel in der ursprünglichen Formulierung nicht erreicht werden kann.

Die Abteilung Controlling erfasst die Berichte über den Fortschritt der Ziele, die sie von den Referenten der Unternehmensziele erhält.

Nach Erhalt der Fortschrittsberichte geht die Abteilung Controlling wie folgt vor:

- ① prüft die empfangene Dokumentation auf Vollständigkeit und Korrektheit, stellt eventuelle Rückfragen und verlangt eventuelle Ergänzungen;
- ① analysiert die empfangenen Informationen, auch in Rücksprache mit den zuständigen Referenten/Verantwortlichen, sofern Unregelmäßigkeiten oder Abweichungen vom Programm festgestellt werden;
- ① erstellt einen Bericht über den Arbeitsfortschritt bei der Umsetzung der Ziele unter Angabe der eventuell festgestellten Abweichungen/Unregelmäßigkeiten und sendet diesen an die Betriebsdirektion.

Sollten im Referenzzeitraum Abweichungen zwischen den erwarteten und effektiven Ergebnissen festgestellt werden, die auf externe Ursachen zurückzuführen sind, die außerhalb der Kontrolle der einzelnen Verantwortungszentren oder des Betriebs liegen, muss eine Überarbeitung der Ziele veranlasst werden.

Die Überarbeitung der Ziele kann folgendermaßen veranlasst werden:

- ① Auf Initiative des zuständigen Referenten, falls erhebliche Abweichungen zwischen den geplanten Zielen und den erfassten Ergebnissen auftreten oder wenn Verordnungen/Vorschriften erlassen werden, mit denen die Gesundheitsziele und/oder die Finanz- und Wirtschaftsplanung des Betriebs geändert werden;
- ① Auf begründeten Vorschlag der Führungskraft der zuständigen operativen Einheit, der an die Abteilung Controlling übermittelt wird. Diese prüft gemeinsam mit den Referenten für die Ziele und/oder den beteiligten hierarchisch/funktionell Vorgesetzten, ob aufgrund außergewöhnlicher Umstände wirklich kritische Aspekte vorliegen, die das Erreichen der Ziele unmöglich machen, oder ob die zu Beginn des Bemessungszeitraums zugewiesenen strukturellen Ressourcen (z. B. Personal, Verbrauchsmaterialien, Ausrüstungen, Software) erheblichen Änderungen unterliegen.

Ziele, die überarbeitet werden müssen, können je nach Schwere der Diskrepanz zwischen Ziel und Ergebnis und dem Zeitpunkt, zu dem die Notwendigkeit der Maßnahme erkannt wird, geändert, ersetzt oder aufgehoben werden. Im Einzelnen können sie folgendermaßen überarbeitet werden:

- ① Änderung des erwarteten Ergebnisses, der Bewertungskriterien und/oder der Fristen für ein Ziel in der Zielaufstellung;
- ① Ersatz eines Ziels durch ein anderes, sofern die verbleibende Zeit im laufenden Jahr ausreicht, um das neue Ziel zu erreichen;
- ① Verlagerung des Arbeitsaufwands für ein Ziel durch Aufteilung auf andere Ziele, wobei die Anteile proportional zum Arbeitsaufwand der anderen Ziele festzulegen sind.

Im Fall einer Überarbeitung der betrieblichen Ziele sind die jeweils zuständigen Referenten verpflichtet, die Abteilung Controlling hierüber unverzüglich zu informieren. Diese prüft das Problem und unterrichtet die Betriebsdirektion unter Angabe der Gründe, die bei der endgültigen Auswertung gegebenenfalls berücksichtigt werden sollten.

Eine Überarbeitung von Zielen, die nicht Bestandteil der betrieblichen Planungsdokumentation sind, muss von den Verantwortlichen der jeweiligen operativen Einheit der Abteilung Controlling vorgeschlagen und von den jeweiligen hierarchisch/funktionell Vorgesetzten genehmigt werden.

Im Allgemeinen müssen eine Neuverhandlung bereits ausgehandelter Ziele und die entsprechenden Überarbeitungen spätestens bis zum 30. Oktober des Bezugsjahres abgeschlossen sein.

Die Abteilung Controlling:

- ① gibt die Änderungen der Zielaufstellungen in die Zielverwaltungssoftware ein, wobei die Inhalte und das Datum der Änderungen rückverfolgbar dokumentiert werden müssen;
- ① legt die geänderten Zielaufstellungen den Verantwortlichen der betreffenden operativen Einheiten und deren hierarchisch/funktionellen Vorgesetzten zur Genehmigung vor;
- ① archiviert die Zielaufstellungen und übermittelt sie an die Verantwortlichen der betreffenden operativen Einheiten und deren hierarchisch/funktionelle Vorgesetzte;

D. Abschließende Auswertung der erzielten Ergebnisse

Nach Abschluss des Geschäftsjahres und bis zum 31. März des Folgejahres fordert die Abteilung Controlling folgende Berichte an:

- ① Von den Referenten für die betrieblichen Ziele einen ausführlichen Bericht, in welchem Umfang die Ziele erreicht wurden. Der in klarer Form verfasste Bericht muss eine Beschreibung der erzielten Ergebnisse sowie für jede beteiligte Abteilung/Dienststelle einen Bewertungsvorschlag enthalten, der als Prozentsatz widerspiegelt, in welchem Umfang das Ziel erreicht wurde. Um den Bewertungsvorschlag für den Bericht gemeinsam zu erarbeiten, berufen die Referenten alle Verantwortlichen der beteiligten operativen Einheiten zu einem Meeting ein, das auch als Videokonferenz stattfinden kann;
- ② Von den Verantwortlichen der operativen Einheiten einen detaillierten Bericht über die Ergebnisse jener Ziele, die keine Unternehmensziele sind, sondern mit den jeweiligen hierarchischen/funktionellen Vorgesetzten ausgehandelt wurden.

Nach Eingang der Abschlussberichte prüft die Abteilung Controlling diese auf Vollständigkeit sowie die Übereinstimmung der Daten mit den verfügbaren Informationen und fordert bei Bedarf Erklärungen und Ergänzungen an.

Die vorgeschlagene Bewertung des Leistungsgrads muss als Prozentsatz zwischen einem Mindestwert von 0 % bis zu einem Höchstwert von 100 % ausgedrückt werden.

Die Abteilung Controlling trägt die Bewertungen in die Zielaufstellungen der einzelnen operativen Einheiten ein. Darüber hinaus werden auch die Vorschläge zur Leistungsbewertung eingegeben, die in den Berichten der Verantwortlichen der operativen Einheiten über Ziele enthalten sind, die nicht Teil der Unternehmensplanung sind.

Die Abteilung Controlling:

- ① legt die Zielaufstellungen den Verantwortlichen der betreffenden operativen Einheiten und deren hierarchischen/funktionellen Vorgesetzten zur Genehmigung vor. Wenn Verantwortliche operativer Einheiten mit der vom jeweiligen Vorgesetzten genehmigten Bewertung nicht einverstanden sind, können sie sich an den/die Vorgesetzte/n der nächsthöheren Ebene wenden, der/die Bewertung endgültig vornimmt und genehmigt;
- ② archiviert die unterzeichneten Zielaufstellungen und übermittelt sie an die Verantwortlichen der betreffenden operativen Einheiten und deren hierarchische/funktionelle Vorgesetzte;
- ③ erstellt eine oder gegebenenfalls mehrere zusammenfassende Mitteilungen über die Beurteilungen aller Verantwortlichen der operativen Einheiten (Berichte) und übermittelt diese an die Personalverwaltung (Amt für die ökonomische Verwaltung des Arbeitsverhältnisses und Amt für Karriereentwicklung, Performance und Produktivität der Abteilung Personalentwicklung). Im Fall von Bewertungen, die nicht durch Unterzeichnung der Vorgesetzten bestätigt wurden und/oder gegen die bei hierarchisch Vorgesetzten einer höheren Ebene Einspruch eingelegt wurde, wird bis zur Klärung des Sachverhalts der Bonus ausgezahlt, der der Beurteilung der hierarchisch Vorgesetzten entspricht. Eventuelle Korrekturen der zustehenden Bonuszahlung werden dann vorgenommen, nachdem zum Einspruch eine Entscheidung getroffen wurde.

Die Datenverarbeitung in dieser Phase erfolgt in der Zielverwaltungssoftware.

Sollte es aufgrund externer Ursachen, die nicht direkt auf Verwaltungsfehler der Einrichtung zurückzuführen sind, nicht möglich sein, das gesetzte Ziel ganz oder auch nur teilweise zu erreichen, kann dies in der Bewertung unberücksichtigt bleiben.

Betrifft dies Unternehmensziele, können die Referenten der jeweiligen Ziele im Abschlussbericht die Streichung vorschlagen. Die Abteilung Controlling analysiert dann die Ursachen und legt den Vorschlag der Betriebsdirektion zur Genehmigung vor.

Im Fall von Zielen die nicht Bestandteil der betrieblichen Planungsdokumentation sind, schlagen hingegen die Verantwortlichen der betreffenden operativen Einheit in ihren Abschlussberichten die Streichung vor und lassen sie zum Zeitpunkt der Genehmigung der Zielaufstellung von ihren hierarchischen/funktionellen Vorgesetzten bestätigen.

Die Gewichtung auf diese Weise neutralisierter Ziele wird uneingeschränkt beibehalten, um die Teilgewichtungen der anderen Ziele nicht zu verändern.

E. Auszahlung der zustehenden Boni

Die Arbeitsverträge, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sehen für Führungskräfte die Zahlung einer Leistungszulage vor, d. h. einer Geldprämie, die bei Erreichen bestimmter gesetzter Ziele gezahlt wird.

Die Personalverwaltung (Amt für die ökonomische Verwaltung des Arbeitsverhältnisses) zahlt diese Prämien in zwei Phasen aus:

- mit monatlichen Vorauszahlungen, deren Höhe in den jeweiligen Arbeitsverträgen verankert ist und sich prozentual nach der positionsgebundenen Entlohnung oder der Grundentlohnung richtet;
- mit einem einmaligen Betrag, der in der Regel im Folgejahr des Bezugsjahres ausgezahlt wird und dessen Höhe sich danach richtet, zu welchem Grad die Ziele erreicht wurden. Dieser Wert ist in dem zusammenfassenden Bericht angegeben, der an die Abteilung Controlling übermittelt wurde.

Die Personalverwaltung (Amt für Karriereentwicklung, Performance und Produktivität der Abteilung Personalentwicklung mit Unterstützung des Amtes für die ökonomische Verwaltung des Arbeitsverhältnisses) legt den Umfang des Fonds für Leistungszulagen gemäß den Bestimmungen der Referenzarbeitsverträge fest. Dem Fonds für die ärztliche und nicht-medizinische Leitung werden gemäß den Bestimmungen der Referenzarbeitsverträge Beträge hinzugefügt und/oder entnommen (z. B. die nicht verwendeten Restbeträge der Fonds für positionsgebundene Entlohnung (komplexe Einrichtung, einfache Einrichtung, stellvertretende Direktor*innen, auftragsgebunden tätige Fachkräfte, Einsparungen infolge der Neuorganisation komplexer oder einfacher Einrichtungen, Zulagen für Zusatzleistungen usw.).

Dem Personal werden monatliche Vorauszahlungen der Leistungsvergütung gemäß den Bestimmungen des jeweiligen Arbeitsvertrags ausgezahlt und nach Prüfung bis zum 30. Juni des Folgejahres verrechnet. Wird zum Zeitpunkt der jährlichen Prüfung festgestellt, dass das Ergebnis nicht oder nur teilweise erreicht wurde, fordert der betrieb den nicht zustehenden Anteil zurück.

Von der Berechnung ausgenommen sind medizinische Führungskräfte, die nicht ausschließlich für den SABES tätig sind, sowie an andere Einrichtungen entsandtes Personal.

Kürzungen des Saldos der Leistungszulage wegen nur teilweise erreichter Ziele stellen betriebliche Einsparungen dar und werden nicht umverteilt.

Die Vorauszahlungen werden über spezifische Einstellungen in der Verwaltungssoftware berechnet. Den Saldo hingegen ermittelt die Personalverwaltung (Amt für die ökonomische Verwaltung des Arbeitsverhältnisses), indem sie die bereits entrichteten Vorauszahlungen vom zustehenden Gesamtbetrag abzieht.

Ferner prüft die Personalverwaltung (Amt für die ökonomische Verwaltung des Arbeitsverhältnisses) vor der Auszahlung der Salden die Berechnungsgrundlagen, insbesondere die korrekte Berechnung der Kürzungen für Beurlaubungen, geänderte Prozentsätze der Arbeitszeit (Wechsel zu Teilzeit), Versetzungen zwischen Personalbezirken, Gewährung oder Entzug von Zulagen, die Einfluss auf die Berechnung der Leistungszulage haben.

Entspricht der Beschäftigungszeitraum aufgrund von Abwesenheiten oder Einstellungen nicht dem Kalenderjahr, wird die Vorauszahlung nur für die Monate der Anwesenheit geleistet, während der Saldo im Verhältnis zu den effektiven Arbeitstagen gezahlt wird.

Die Berechnungen werden von der Personalverwaltung (Amt für die ökonomische Verwaltung des Arbeitsverhältnisses) in einer Excel-Tabelle zusammengefasst, die folgende Angaben enthält:

- Berechnungsgrundlage;
- Auf der Grundlage des anerkannten Prozentsatzes zustehender Betrag;
- Abzug der Vorauszahlungen;
- Zustehender Saldo.

Die monatlichen Vorauszahlungen und der einmalig gezahlte Betrag werden in den jeweiligen Gehaltsabrechnungen angegeben.

Die Modalitäten der Auszahlungen und der Buchung von Gehaltsabrechnungen sind im „Verfahren für die Verwaltung der Gehälter“ des SABES dargelegt.

RACI-Matrix

Die nachstehende **RACI**-Matrix veranschaulicht die Verantwortlichkeiten sowie die Beteiligungs- und Mitwirkungsebenen der Einrichtungen, die die vom Verfahren vorgegebenen Aktivitäten ausführen. Im Einzelnen sind dies folgende:

- ⊙ **R**: Responsible (verantwortlich) – für die Durchführung zuständige Stelle/n;
- ⊙ **A**: Accountable (genehmigend) – trifft die endgültige Entscheidung, genehmigende Stelle/n;
- ⊙ **C**: Consulted (konsultiert) – beratende oder unterstützende Stelle/n;
- ⊙ **I**: Informed (informiert) – nach einer Aktion oder Entscheidung zu informierende Stelle/n.

In der nachstehenden Tabelle werden mit den genannten Abkürzungen die Zuständigkeitsebenen der beteiligten Stellen bezeichnet.

Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der beteiligten Einrichtungen beziehen sich auf folgende Umsetzungsphasen:

- A. Definition der Ziele
- B. Verhandlung der Ziele
- C. Überwachung der verhandelten Ziele im Verlauf des Jahres
- D. Abschließende Auswertung der erzielten Ergebnisse
- E. Auszahlung der zustehenden Boni

Tätigkeit	Direktionen / Abteilungen / Positionen								
	Direzione Aziendale	Abteilung Controlling	Tutor	Betriebliche/r Referent*in für das Ziel	Verantwortliche/r der operativen Einheit	Abteilung Finanzen	Abteilung Einkauf	Hierarchisch/funktionelle/r Vorgesetzte/r der operativen Einheit	Abteilung Personalverwaltung
A. Definition der Ziele									
Ausarbeitung des Ziels.		I	C	R					
Vorbereitung der Entwürfe der Zielaufstellungen für die einzelnen operativen Einheiten.		R	C	C	C	C	C	C	
B. Verhandlung der Ziele									
Verhandlung der Ziele, die in die Zielaufstellung aufgenommen werden.		I			C			R	
Erstellung der endgültigen Zielaufstellung und Genehmigung.		R			A			A	
Archivierung der Zielaufstellung.		R							
Bei fehlender Einigung über die Inhalte der Zielaufstellung und/oder fehlender Unterschrift des/der Verantwortlichen wird die Auszahlung der Vorschüsse auf die Leistungszulage unterbrochen		R			C				I
C. Überwachung der verhandelten Ziele im Verlauf des Jahres									
Erstellung des Jahreszwischenberichts über die Erreichung der Ziele		I		R	R			I	
Bewertung und Analyse der Ergebnisse, Erstellung des Jahreszwischenberichts.	I	R		I	I			I	
Falls Ziele überarbeitet werden müssen: Aktualisierung der Zielaufstellungen mit den eingegangenen Bewertungen.	I	R			A			A	
D. Abschließende Auswertung der erzielten Ergebnisse									

<u>Tätigkeit</u>	Direktionen / Abteilungen / Positionen								
	Direzione Aziendale	Abteilung Controlling	Tutor	Betriebliche/r Referent*in für das Ziel	Verantwortliche/r der operativen Einheit	Abteilung Finanzen	Abteilung Einkauf	Hierarchisch/funktionelle/r Vorgesetzte/r der operativen Einheit	Abteilung Personalverwaltung
Erstellung des Jahresabschlussberichts über die Erreichung der Ziele.		I		R	R			I	
Aktualisierung der Zielaufstellungen mit den eingegangenen Bewertungen.	I	R			A			A	
Auszahlung des Saldos der Leistungszulage gemäß Bewertung der hierarchisch Vorgesetzten (<i>Bewertungen, die nicht durch Unterzeichnung der Vorgesetzten bestätigt wurden und/oder gegen die bei hierarchisch Vorgesetzten einer höheren Ebene Einspruch eingelegt wurde</i>)		C			I			A	R
Anerkennung eventueller Korrekturen nach Einspruch bei hierarchisch Vorgesetzten einer höheren Ebene		C			I				R
Neutralisierung/Änderung der Ziele des Betriebsprogramms.	A	C		R				C	
Neutralisierung/Änderung der Ziele, die nicht Teil des Betriebsprogramms sind.		C			R			A	
E. Auszahlung der zustehenden Boni									
Auszahlung des Bonus in Form von monatlichen Vorauszahlungen und einem einmalig gewährten Betrag.									R
Prüfung der Berechnungsgrundlage auf Korrektheit, bevor der Bonus ausbezahlt wird.									R

Prüfsystem

Für ein leichteres Verständnis des Dokuments finden Sie nachstehend eine Zusammenfassung der bisher beschriebenen allgemeinen und Prozessprüfungen

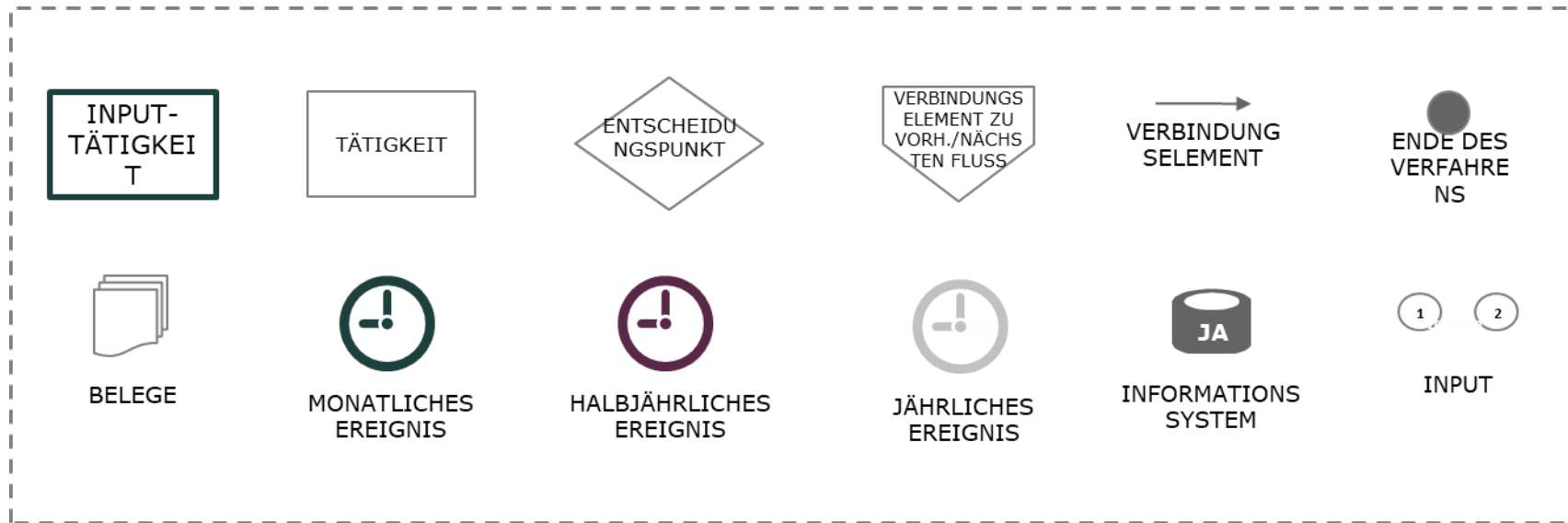
Code	Beschreibung der Prüfung	Häufigkeit	Manuell / Automatisch	Verantwortung	Verwendetes IT-System	Prüfnachweis	Bilanzausweis				
							B&E	C	R&P	B&R	P&I
A. Definition der Ziele											
CS1	Prüfungen: - Es ist sicherzustellen, dass die festgelegten Ziele kohärent und für alle operativen Einheiten auf Betriebsebene einheitlich sind (gemeinsam mit dem Tutor) - Prüfung auf Wirtschaftlichkeit der Ziele in Bezug auf die verfügbaren Finanzmittel (gemeinsam mit der Finanzabteilung); - Abgleich der Ziele mit der Beschaffungsplanung und den betrieblichen Investitionen (gemeinsam mit der Abteilung Einkauf)	Bei Bedarf	Manuell	Abteilung Controlling	-	Zielaufstellung Korrespondenz mit den betreffenden betrieblichen Einrichtungen (Tutor, Abteilung Finanzen, Abteilung Einkauf)	x	x			
B. Verhandlung der Ziele											
CS2	Prüfung der Zielaufstellung auf Korrektheit und Vollständigkeit	Bei Bedarf	Manuell	Verantwortliche der operativen Einheit / hierarchisch/funktionelle Vorgesetzte	-	Unterzeichnete Zielaufstellung	x	x	x		
C. Überwachung der verhandelten Ziele im Verlauf des Jahres											
CS3	Prüfung im Verlauf des Jahres, in welchem Umfang die gesetzten Ziele erreicht wurden	Halbjährlich	Manuell	Referenten der Ziele/ Verantwortliche der operativen Einheit	-	Prüfung im Verlauf des Jahres, in welchem Umfang die Referenzziele erreicht wurden	x	x	x		
CM1	Überwachung des Arbeitsfortschritts bei der Umsetzung der gesetzten Ziele	Halbjährlich	Manuell	Abteilung Controlling	-	Jahreszwischenbericht über den Umfang, in dem die gesetzten Ziele erreicht wurden	x	x	x		
CS4	Prüfung der geänderten Zielaufstellungen auf Korrektheit und Vollständigkeit, falls ein oder mehrere Ziele überarbeitet wurden	Bei Bedarf	Manuell	Verantwortliche der operativen Einheit / hierarchisch/funktionelle Vorgesetzte	-	Unterzeichnete Zielaufstellung	x	x	x		
D. Abschließende Auswertung der erzielten Ergebnisse											

Code	Beschreibung der Prüfung	Häufigkeit	Manuell / Automatisch	Verantwortung	Verwendetes IT-System	Prüfnachweis	Bilanzausweis				
							B&E	C	R&P	B&R	P&I
CS5	Jahresprüfung, in welchem Umfang die gesetzten Ziele erreicht wurden	Halbjährlich	Manuell	Referenten der Ziele/ Verantwortliche der operativen Einheit	-	Abschlussbericht über den Umfang, in dem die gesetzten Ziele erreicht wurden	x	x	x		
CS6	Prüfung der eingegangenen Berichte auf Vollständigkeit und Kohärenz	Jährlich	Manuell	Abteilung Controlling	-	Archivierung der Abschlussberichte und Begleitdokumentation in einem spezifischen Ordner	x	x	x		
CS7	Prüfung und Genehmigung der endgültigen Zielaufstellung (Vorlage bei den Verantwortlichen der operativen Einheiten oder hierarchisch Vorgesetzten)	Jährlich	Manuell	Abteilung Controlling	-	Genehmigung der endgültigen Zielaufstellung					
CS8	Prüfung der Korrektheit eventueller Erwägungen, ein oder mehrere Ziele der Betriebsplanung zu neutralisieren oder zu ändern	Bei Bedarf	Manuell	Direzione Aziendale	-	Genehmigung der Änderung/Neutralisierung	x	x	x		
CS9	Prüfung der Korrektheit eventueller Erwägungen, ein oder mehrere Ziele, die nicht Bestandteil der Betriebsplanung sind, zu neutralisieren oder zu ändern	Bei Bedarf	Manuell	hierarchisch/funktionelle Vorgesetzte	-	Genehmigung der Änderung/Neutralisierung	x	x	X		
E. Auszahlung der zustehenden Boni											
CS10	Prüfung der Berechnung des Saldos der zustehenden Boni und eventueller Korrekturen nach Klärung von Einsprüchen auf Korrektheit.	Jährlich	Manuell	Abteilung Personalverwaltung	<i>Eigenes IT-System</i>	Ablage der Excel-Dateien und Datenbankabfragen zur Prüfung in einem spezifischen Ordner	x	x	X		

Legende			
SP	Spezifische Prüfung		
MP	Monitoring-Prüfung		
Revisionscode	Bilanzausweis	Detail	HINWEISE
B&E	Bestehen und Eintritt	Die Aktiva und Passiva des Betriebs bestehen zu einem bestimmten Datum und die gebuchten Transaktionen spiegeln reale Ereignisse wider, die in einem bestimmten Zeitraum eingetreten sind.	Dies umfasst auch Cut-off-Aktivitäten. Interne Verpflichtungen
C	Vollständigkeit	Die darzustellenden Transaktionen, Aktiva und Passiva sind in der Bilanz enthalten.	Umfasst die mithilfe automatischer Systemkontrollen verwalteten Aktivitäten.

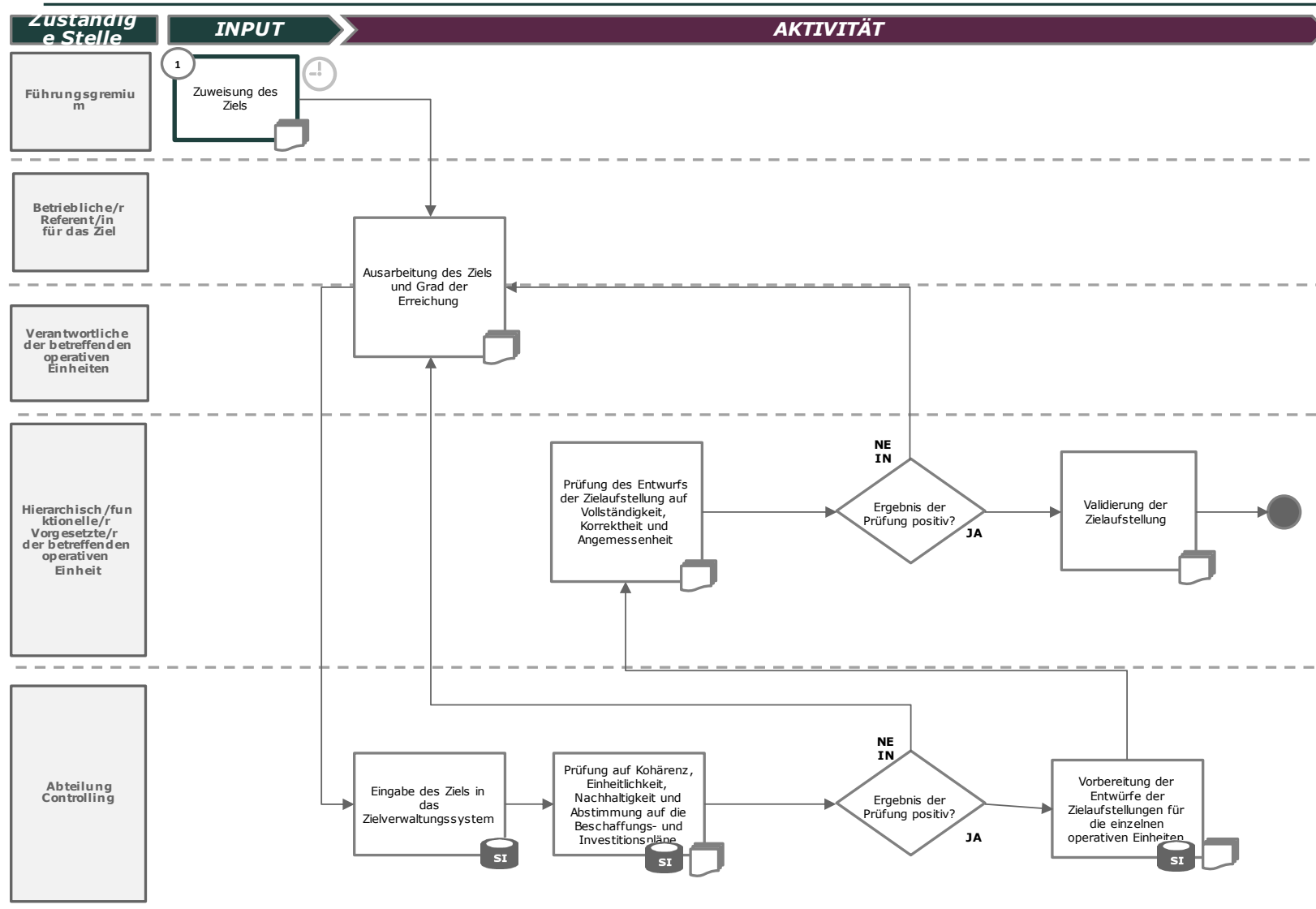
R&P	<i>Rechte und Pflichten</i>	Die betriebliche Aktiva und Passiva stellen die Rechte und Pflichten des Betriebs zu einem bestimmten Stichtag dar.	Umfasst die Verpflichtungen des Betriebs nach außen.
B&R	<i>Bewertung und Registrierung</i>	Die Aktiva und Passiva, das Eigenkapital, die Erträge und die Kosten wurden nach den geltenden Grundsätzen der Buchführung in die Bilanz eingestellt. Zu diesem Zweck wird, unter anderem geprüft, ob die Berechnungen zur Bewertung der Transaktionen korrekt sind sowie ob die Transaktionen ordnungsgemäß angegeben und in der Buchführung korrekt erfasst wurden.	Umfasst die Bewertungsaktivitäten (z.B. Risikorücklagen).
P&I	<i>Präsentation und Information</i>	Alle Bilanzposten wurden korrekt benannt, klassifiziert und dargestellt.	Wird nur verwendet, wenn eine Transaktion zur Einstellung in die Bilanz führt.

Legende



Flussdiagramm

A. Definition der Ziele



Ausgestellt von:

Ausgabedatum:

ID:

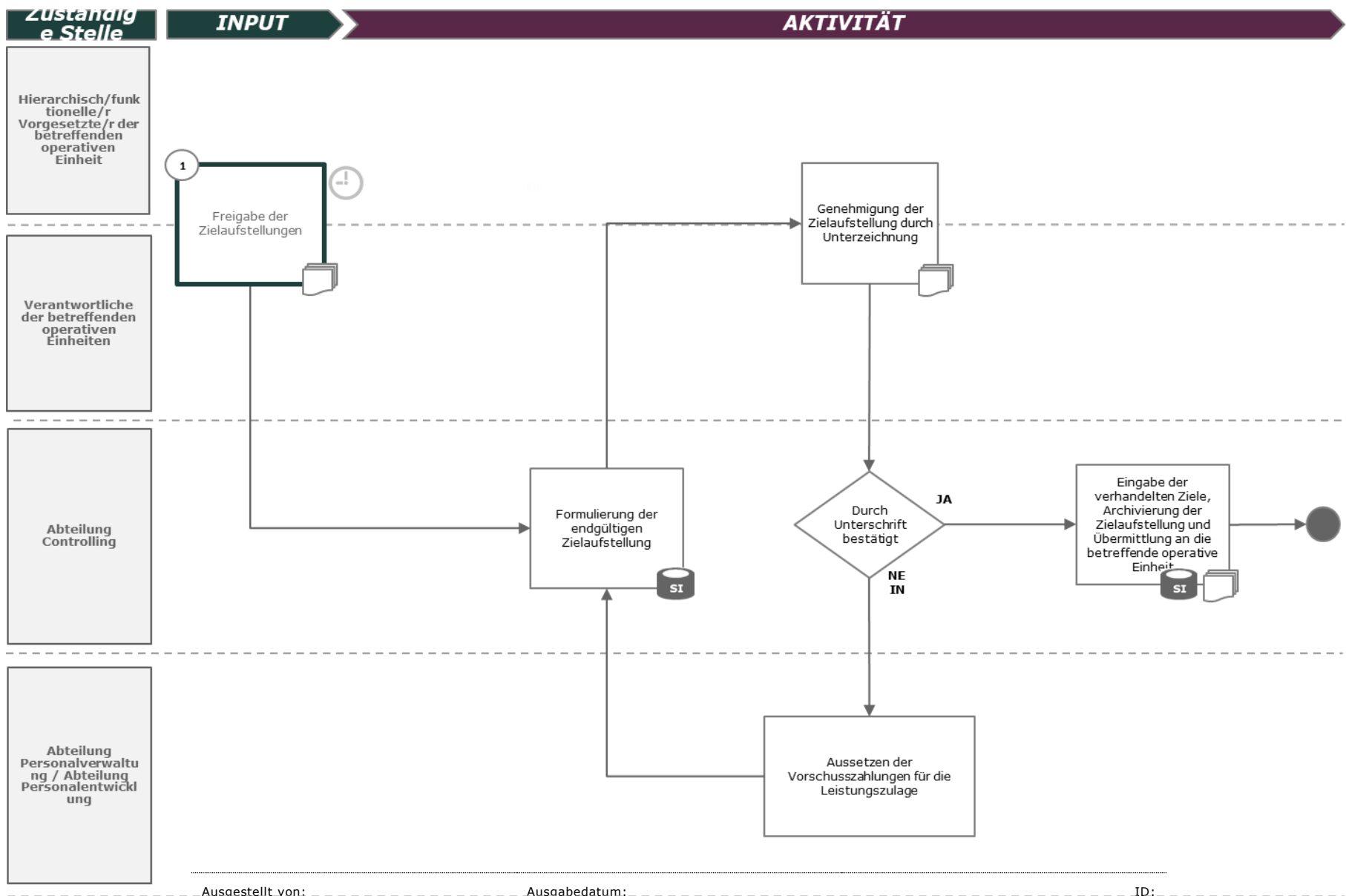
Dokumentversion

Geplante Überarbeitung:

Seite 15 von 20

Flussdiagramm

B. Verhandlung der Ziele



Ausgestellt von:

Ausgabedatum:

ID:

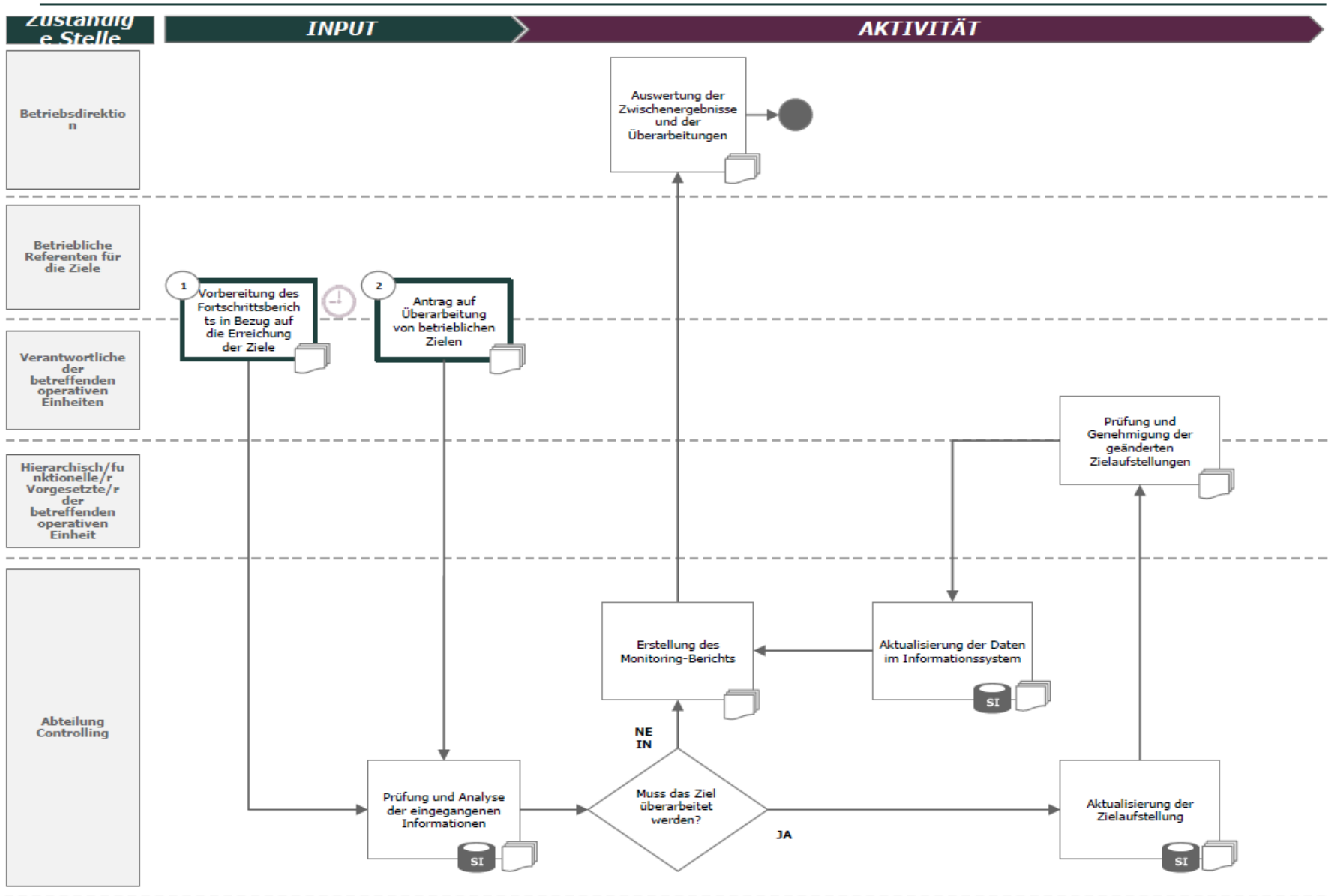
Dokumentversion

Geplante Überarbeitung:

Seite 16 von 20

Flussdiagramm

C. Überwachung der verhandelten Ziele im Verlauf des Jahres



Ausgestellt von:

Dokumentversion

Ausgabedatum:

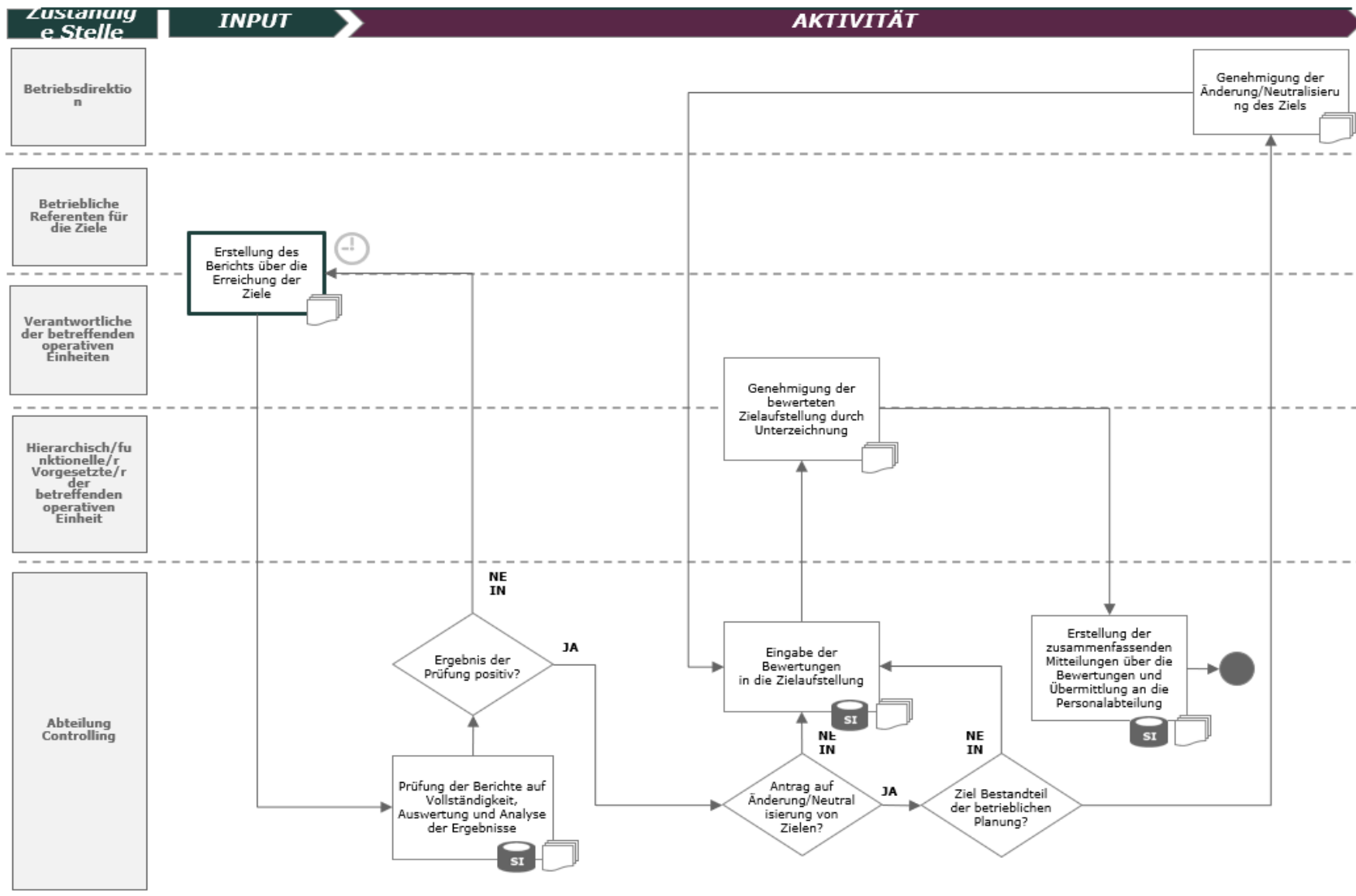
Geplante Überarbeitung:

ID:

Seite 17 von 20

Flussdiagramm

D. Abschließende Auswertung der erzielten Ergebnisse



Ausgestellt von:

Ausgabedatum:

ID:

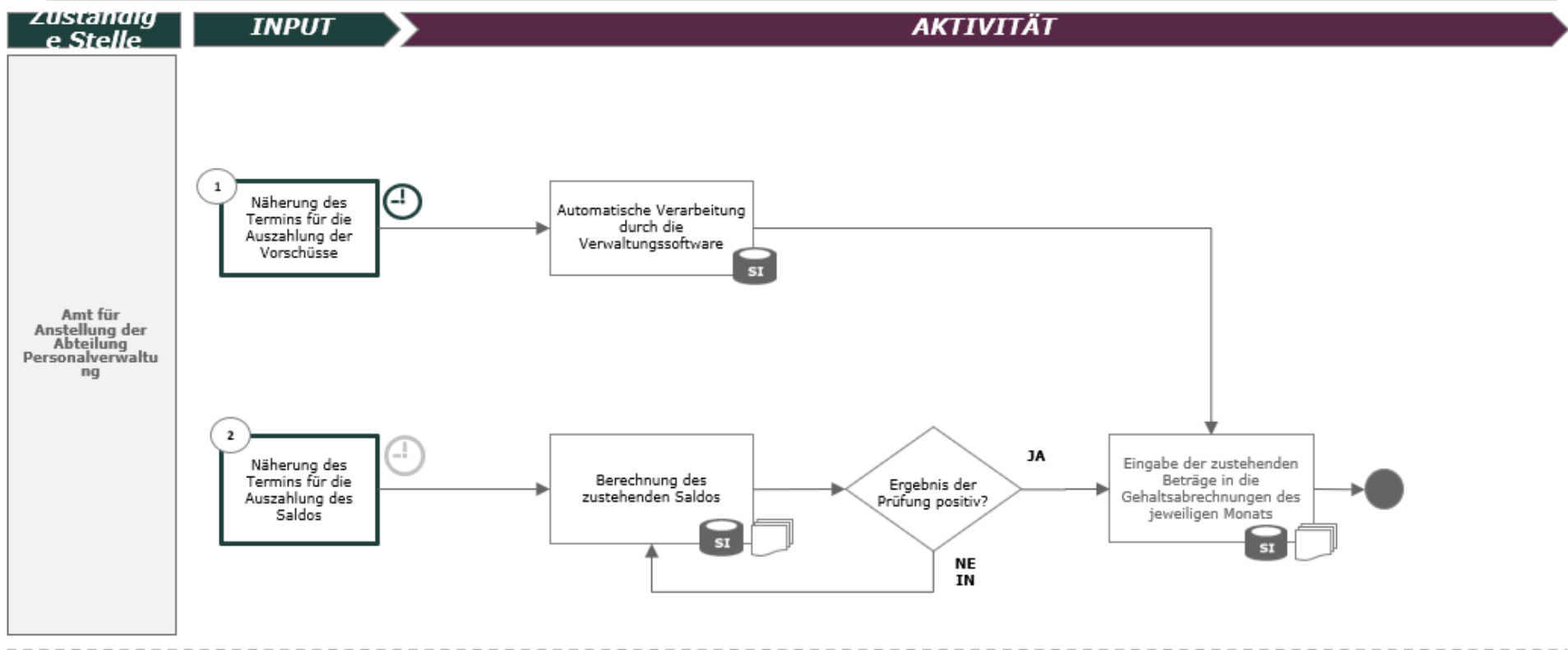
Dokumentversion

Geplante Überarbeitung:

Seite 18 von 20

Flussdiagramm

E. Auszahlung der zustehenden Boni



Definitionen / Abkürzungen

POA: Programma Operativo Annuale / Jahrestätigkeitsprogramm

BSC: Balanced Scorecard

Rechtsgrundlagen / Literaturnachweis

Landesgesetz 14/2001 „*Bestimmungen im Bereich Planung, Buchhaltung, Controlling und Vertragstätigkeit des Landesgesundheitsdienstes*“

Landesgesetz 21/2017 Nr. 3 „*Organisationsstruktur des Landesgesundheitsdienstes*“

Landesgesetz vom 24. September 2019, Nr. 8

Gesetzesvertretendes Dekret vom 27. Oktober 2009, Nr. 150, geändert und ergänzt durch das gesetzesvertretende Dekret vom 1. August 2011, Nr. 141.

Dekret der Abteilung Gesundheit der autonomen Provinz Bozen Nr. 590/2019

Antikorruptionsgesetz 190/2012

Gesetzesvertretendes Dekret Nr. 33/2013 zur Transparenz

AutorInnen (verantwortlich für den Inhalt und dessen Verarbeitung)

Markus Marsoner – Leiter der Abteilung Controlling

Ines Pellegrini – Abteilung Controlling

Sabrina Balduzzi – Leiterin der Abteilung Personalverwaltung

Roberto Bernardelli – Abteilung Personalverwaltung