



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N° 1215 DEL 22/11/2018

Il Direttore Generale, Dott. Enrico Desideri
su proposta della struttura aziendale
Staff Direzione Aziendale

adotta la seguente deliberazione:

OGGETTO: Adozione Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura

Responsabile della struttura proponente: Giusti Emanuele

Responsabile del procedimento: Giusti Emanuele

Il Dirigente e/o il Responsabile del Procedimento sottoscrive la proposta di delibera di pari oggetto con num. Provv. 4072

Hash .pdf (SHA256):
73e66f9a064434930be98b72a4bf5694e4ec9d286d39523527e1e8fa9542f9c7
Hash .p7m (SHA256):
caa730b29256ee38480557fd29e700c13ab87c8a8a10c5338af1c1912bf4eb4e



IL DIRETTORE DELLO STAFF DIREZIONE AZIENDALE

VISTA la Deliberazione del Direttore Generale n. 2 del 4 gennaio 2016 “Disposizioni iniziali del Direttore e conferma di attribuzione deleghe” con la quale sono stati confermati tutti gli incarichi in essere nelle tre Aziende Sanitarie soppresse dal 31 dicembre 2015 ed il relativo sistema di deleghe;

RICORDATO che in base al DLGS 150/2009 e DLGS 74/2017 è stato adottato il Piano delle Performance come strumento di programmazione pluriennale, con delibera n. 126 del 14.02.2018;

VISTA la delibera n. 896 del 30.08.2018 che consolida la programmazione operativa annuale;

RITENUTO NECESSARIO di dover adottare il Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura, di cui all'allegato parte integrante e sostanziale del presente atto, precisando che tale regolamento sarà sottoposto a verifica alla completa attuazione di quanto disposto con delibera n. 713 del 10.8.2017 “Regolamenti Operativi Aziendali”;

ACQUISITO il parere favorevole dell'OIV in data 25.09.18, come risulta dal verbale n.4/2018 agli atti di questa Azienda e fornita la preventiva informativa ai sindacati ;

ATTESTATA la legittimità e la regolarità formale sostanziale della presente proposta;

PROPONE AL DIRETTORE GENERALE

- Di procedere ad adottare il Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura della Azienda UsI Toscana Sud Est di cui all'allegato, parte integrante e sostanziale del presente atto,
- di dare atto che, ai sensi dell'art. 6 della L. 241/90 e s.m.i., il responsabile del procedimento è il Dr. Emanuele Giusti , Responsabile Staff Direzione Aziendale

Il Direttore Staff
(Dr. Emanuele Giusti)

IL DIRETTORE GENERALE

VISTO il decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 “Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell'articolo 1 della legge 23 febbraio 1982 n. 421” ed in particolare gli articoli 3 e 3-bis che disciplinano la nomina dei Direttori Generali delle Aziende UsI, delle Aziende ospedaliere e degli Enti del SSR;



VISTA la legge regionale 24 febbraio 2005, n. 40 “Disciplina del servizio sanitario regionale” ed in particolare l’articolo 37 che disciplina la nomina ed il rapporto di lavoro del Direttore Generale delle Aziende unità sanitarie locali e delle Aziende ospedaliero-universitarie;

VISTA la Legge Regionale Toscana 28 dicembre 2015, n. 84 “Riordino dell’assetto istituzionale e organizzativo del sistema sanitario regionale. Modifiche alla l.r. 40/2005”, che introduce modifiche ed integrazioni alla Legge Regionale Toscana n. 40/2005, ed in particolare:

- l’art. 83, comma 2 e 3, secondo cui “Le aziende USL 1 di Massa e Carrara, USL 2 di Lucca, USL 3 di Pistoia, USL 4 di Prato, USL 5 di Pisa, USL 6 di Livorno, USL 7 di Siena, USL 8 di Arezzo, USL 9 di Grosseto, USL 10 di Firenze, USL 11 di Empoli, USL 12 di Viareggio sono soppresse alla data del 31 dicembre 2015. Le aziende unità sanitarie locali di nuova istituzione, tra cui l’Azienda USL Toscana Sud Est, a decorrere dal 1 gennaio 2016, subentrano con successione a titolo universale in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi delle aziende unità sanitarie locali soppresse, comprese nell’ambito territoriale di competenza”;

VISTO il Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 34 del 29 Febbraio 2016, con il quale Dr. Enrico Desideri è stato nominato Direttore Generale dell’Azienda Usl Toscana Sud Est, con decorrenza dal giorno 1 marzo 2016;

LETTA E VALUTATA la sopra esposta proposta di deliberazione presentata dal Dirigente dello Staff Direzione Aziendale, avente ad oggetto “Adozione Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura”

PRESO ATTO dell’attestazione della legittimità, nonché della regolarità formale e sostanziale, espressa dal Dirigente che propone il presente atto;

VISTO il parere favorevole del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario ;

DELIBERA

per quanto sopra premesso, da intendersi qui integralmente trascritto e riportato:

di far propria la proposta sopra esposta e di approvarla integralmente nei termini indicati e pertanto di: procedere ad adottare il Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura della Azienda Usl Toscana Sud Est, di cui all’allegato, parte integrante e sostanziale del presente atto;

di dare atto che, ai sensi dell’art. 6 della L. 241/90 e s.m.i., il responsabile del procedimento è il Dr. Emanuele Giusti, Responsabile Staff Direzione Aziendale;

di incaricare la U.O. Affari Generali:

-di provvedere alla pubblicazione all’Albo on line, ai sensi dell’art. 32, comma 1, della legge n. 69/2009, consultabile sul sito WEB istituzionale;

-di trasmettere il presente atto, contestualmente alla sua pubblicazione, al Collegio Sindacale, ai sensi dell’art. 42, comma 2, Legge regionale 24 febbraio 2005, n. 40 e s.m.i..

Il Direttore Generale
(Dr. Enrico Desideri)



Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione di Struttura

Agosto 2018

INDICE

1.	PREMESSA	2
2.	OGGETTO	3
3.	RIFERIMENTI NORMATIVI	4
4.	CAMPO DI APPLICAZIONE.....	4
5.	IL SISTEMA DI BUDGETING	5
6.	I SOGGETTI DEL SISTEMA DI BUDGETING.....	5
6.1	LA DIREZIONE AZIENDALE	5
6.2	IL COMITATO BUDGET	5
6.3	IL CONTROLLO DI GESTIONE.....	7
6.4	I CENTRI DI RESPONSABILITÀ	8
6.5	L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)	9
7.	LE FASI DEL PROCESSO DI BUDGET	10
7.1	PRIMA FASE – LA NEGOZIAZIONE DI 1° LIVELLO.....	10
7.2	SECONDA FASE – LA NEGOZIAZIONE DI 2° LIVELLO.....	13
7.3	TERZA FASE – IL MONITORAGGIO.....	14
7.4	QUARTA FASE – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA	15
8.	IL CONTRADDITTORIO	18
9.	DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI	18

1. PREMESSA

Il processo di valutazione con le sue diverse fasi, dalla definizione ed assegnazione degli obiettivi alla misurazione dei risultati ottenuti, rappresenta un importante strumento di conoscenza del sistema e, quindi, premessa per una corretta gestione del personale con conseguente miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Obiettivo della valutazione è promuovere una crescita complessiva dell'intero sistema e non intende pertanto "differenziare" (indipendentemente dalle differenze realmente esistenti), ma rilevare le differenze esistenti al fine di premiare le eccellenze, che di risolvere le criticità, sia a livello di struttura che di singolo operatore.

La Regione Toscana in linea con il legislatore nazionale in un quadro normativo di riferimento complesso, ha definito linee guida con le quali intende garantire una maggiore omogeneità del sistema di valutazione del personale del Servizio sanitario regionale. (Infatti seppur prevista dai vigenti CCNL e pur essendo una realtà da anni presente nel SSR, è attuata con modalità non uniformi nelle diverse Aziende ed Enti del SSR).

Con la DGRT n. 308 del 29 aprile 2013, che fa seguito alla DGRT 465/2012, è stata completata l'attuazione della L.R. 67/2010, che ai sensi dell'art. 31 comma 2 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i, detta disposizioni in materia di valutazione del personale del SSR e fissa le linee di indirizzo regionali per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del servizio sanitario regionale.

Il sistema di valutazione permanente del personale prevede tre dimensioni di valutazione:

1 - misurazione e valutazione della prestazione collettiva, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura;

2 - misurazione e valutazione della prestazione individuale, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;

3 - misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative, ovvero valutazione delle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa dentro l'organizzazione (quali, ad esempio, flessibilità, capacità di lavorare in gruppo, orientamento all'utenza, livello di impegno, etc).

La presente procedura disciplina il percorso relativo alla dimensioni sub 1) che definisce la valutazione di struttura.

La misurazione e valutazione della prestazione individuale, dimensione sub 2) e sub 3), è disciplinata da altro specifico documento aziendale.

Infine, occorre tenere in considerazione che come disposto dalla DGRT 308/2013 la distribuzione del relativo fondo contrattuale sarà in base alle seguenti quote percentuali:

	Quota del fondo produttività da distribuire a seguito della valutazione individuale – dimensioni sub 2) e 3)	Quota del fondo produttività da distribuire a seguito della valutazione di struttura – dimensione sub 1)
Dirigenza	40%	60%
Comparto	20%	80%

2. OGGETTO

Il presente documento disciplina la procedura con cui si svolgerà il processo per la valutazione di struttura ovvero il processo di budget, al fine di garantire l'implementazione di efficaci strumenti di programmazione e controllo, rafforzare la responsabilizzazione delle strutture organizzative interessate ed assicurare un elevato livello qualitativo delle informazioni e dei dati prodotti per il processo. Il tutto basato sui seguenti principi fondamentali:

- valorizzare e responsabilizzare tutti i componenti del TEAM
- promuovere lo sviluppo del senso di appartenenza al TEAM
- favorire il confronto e lo sviluppo dell'integrazione multidisciplinare e multiprofessionale.

Vengono di seguito descritte le caratteristiche fondamentali del processo, al fine di individuare gli operatori coinvolti, le regole, le modalità operative e le responsabilità per la predisposizione e la negoziazione del budget aziendale, oltre alle modalità operative per il monitoraggio in corso d'anno e per la valutazione finale delle performance.

In particolare il documento ha l'obiettivo di:

- esplicitare il percorso di lavoro da seguire nella formulazione e negoziazione del budget, fornendo elementi di dettaglio in merito alla tempistica ed integrazione dei soggetti coinvolti al fine di innalzare i livelli di "efficacia" del processo;
- definire i criteri e le modalità di valutazione dei risultati raggiunti.

3. RIFERIMENTI NORMATIVI

- Legge regionale n. 40/2005 "Disciplina del Servizio Sanitario Regionale" e successive modifiche e integrazioni;
- D.lgs 150/2009 (attuazione della L. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni).
- L.R.T. n. 67/2010 in materia di valutazione del personale.
- D.G.R.T. n.465/2012 “Linee di indirizzo in attuazione della L.R.T. 67/2010: fasce di merito e composizione O.I.V.”
- Statuto Aziendale Delib. DG 872 del 22/07/2016
- Regolamento di Organizzazione Delib. DG 873 del 22/07/2016
- Regolamenti operativi aziendali Delib. DG 713 del 10/08/2017

4. CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura disciplina l'intero processo di gestione del budget e si applica a tutte le strutture organizzative gestionali dell'AUSL Toscana Sud Est.

La valutazione collettiva ha cadenza annuale.

Il periodo di riferimento della valutazione è l'anno solare con inizio all'1/1 e conclusione al 31/12.

La procedura viene applicata ai livelli organizzativi coinvolti in ciascuna delle fasi del percorso, così come di seguito indicato:

- la definizione degli indirizzi di programmazione
- il processo di negoziazione del Budget
- il processo di monitoraggio
- la verifica e valutazione del raggiungimento degli obiettivi di Budget

5. IL SISTEMA DI BUDGETING

A norma dell'articolo 126 comma 2 della Legge Regionale Toscana n. 40 del 2005 s.m.i. il Budget è "costituito da documenti previsionali che, con riguardo all'esercizio o a periodi più circoscritti, definiscono, per i diversi ambiti di attività e per le specifiche responsabilità gestionali, gli obiettivi da perseguire e le risorse a tal fine disponibili, e ne verificano i risultati raggiunti sulla base di documenti consuntivi".

6. I SOGGETTI DEL SISTEMA DI BUDGETING

6.1 La Direzione Aziendale

La Direzione Aziendale:

- definisce le linee guida da concretizzare in obiettivi specifici col supporto del Comitato Budget e del Controllo di Gestione, ed il loro ordine prioritario, attenendosi ai dettami della programmazione regionale, di Area Vasta in coerenza con il Piano triennale della Performance;
- definisce i tempi di realizzazione del processo di Budget;
- guida la negoziazione del Budget con le strutture Aziendali Centri di Responsabilità (da ora definiti CdR), avvalendosi del supporto del Controllo di Gestione e del Comitato Budget;
- negozia con i CdR gli obiettivi e le risorse, firmando la scheda di Budget;
- approva il Budget generale dell'Azienda;
- svolge periodiche funzioni di controllo, monitoraggio e verifica degli obiettivi, promuovendo, se necessario, azioni correttive;
- rinegozia e valida eventuali modifiche alle schede di budget i necessarie nel corso dell'esercizio sulla base di eventi imprevisti o nuove azioni strategiche sopraggiunte.

6.2 Il Comitato Budget

Il Comitato di Budget, che supporta la Direzione nel garantire che le diverse funzioni di programmazione e controllo aziendali, per quanto distinte e diversificate, vengano svolte in maniera integrata, assicurando

omogeneità all'intero processo, è presieduto dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo (per i relativi ambiti di competenza) ed è composto da:

- Direttore Staff Direzione Aziendale
- Direttore Staff Direzione Sanitaria
- Dipartimento di coordinamento della Direzione Amministrativa
- Direttore Dipartimento Risorse Umane
- Direttore Dipartimento Gestioni Economiche e Finanziarie
- Direttore Dipartimento del Farmaco
- Direttore Rete Ospedaliera
- Direttore Dipartimento delle Professioni Infermieristiche e Ostetriche
- Direttore Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie e della Riabilitazione e della Prevenzione
- Direttore Dipartimento del Servizio Sociale
- Direttore Dipartimento Coordinamento Tecnico Scientifico del Territorio
- Direttore Dipartimento Coordinamento Tecnico Scientifico della Salute Mentale,
- Direttore Dipartimento Coordinamento Tecnico Scientifico Dipendenze
- Direttore UOC Programmazione strategica e operativa, reti cliniche e controllo di gestione
- Direttore UOC Controllo Attività (PNE, MeS)

Il Comitato può altresì avvalersi, per l'esercizio delle suddette funzioni, di tutte le professionalità presenti nei vari settori aziendali in particolare dei Direttori di Presidio Ospedaliero, dei Direttori di Zona Distretto, Direttore Dipartimento della Prevenzione e del Direttore Dipartimento Supp. Amm.Vo Attività Socio Sanitarie e Specialistiche o delle professionalità esperte in materia di qualità, rischio clinico, formazione, dati di attività, etc (Comitato Budget allargato).

In particolare:

- traduce le linee di programmazione aziendale in specifici obiettivi ed indicatori
- supporta la Direzione durante l'intero processo di budget
- collabora al monitoraggio in corso d'anno sul grado di perseguimento degli obiettivi

- esprime pareri su eventuali richieste di variazione budget
- fornisce collaborazione e supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione se richiesto

6.3 Il Controllo di Gestione

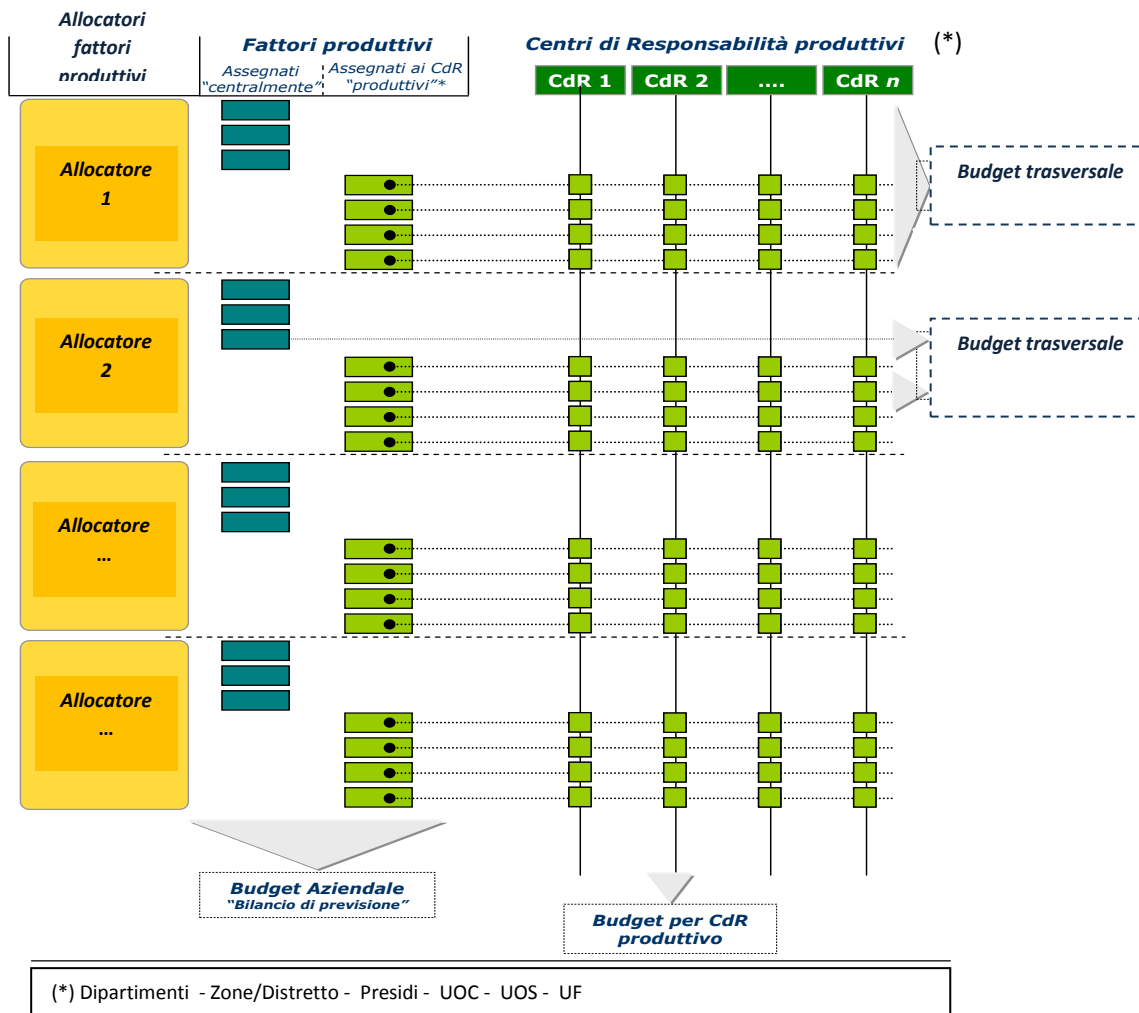
- La U.O.C. Programmazione strategica e operativa, reti cliniche e controllo di gestione supporta l'attività di programmazione e controllo attraverso i meccanismi operativi del budgeting, reporting e della valutazione.

In particolare:

- insieme al Comitato Budget collabora con la Direzione Generale per la traduzione degli indirizzi di programmazione in obiettivi operativi ben definiti, misurabili e replicabili;
- progetta e predispone il Modello di Scheda Budget;
- invia la Scheda Budget ai CdR coinvolti nel Processo di Budget, corredata dei relativi dati ed eventuali allegati, ne recepisce eventuali modifiche fino all'allestimento della versione definitiva;
- cura gli adempimenti amministrativi necessari per il corretto svolgimento dell'intero processo Budget;
- gestisce il Calendario di Budget, organizzando e coordinando le varie fasi operative;
- gestisce operativamente le comunicazioni del Comitato Budget verso i vari CdR e fornisce loro il necessario supporto tecnico e metodologico
- cura il monitoraggio periodico infrannuale degli obiettivi assegnati, verificandone i risultati e informa con tempestività la Direzione Aziendale e i CdR coinvolti su rilevanti criticità e scostamenti dai target assegnati;
- supporta l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) in funzione istruttoria ed assicura allo stesso, assieme alle altre strutture facenti parte del Comitato Budget per le rispettive competenze, il supporto conoscitivo, in termini di dati contabili e di attività relativi alle diverse strutture organizzative aziendali (CdR) offrendo la propria collaborazione e consulenza per gli eventuali approfondimenti;
- assume la responsabilità della produzione e della divulgazione dell'apposita reportistica inerente il sistema di Budget.

6.4 I Centri di responsabilità

I livelli di responsabilità possono essere sia di tipo verticale, Centri di Responsabilità di livello 1°, 2°, 3°,, che trasversale cioè i gestori di risorse.



In questa procedura ci occuperemo dei Centri di Responsabilità verticali (CdR), in quanto unità organizzative responsabili del conseguimento di uno specifico insieme di risultati nonché dell'uso di determinati fattori produttivi.

I centri di responsabilità di 1°, 2°,, sono titolari di scheda budget e sono definiti annualmente.

Le strutture organizzative dell'Azienda USL Toscana Sud Est sono classificate in base al diverso livello di responsabilità, in:

CdR 1° livello: Dipartimenti di line ospedalieri, Dipartimento Emergenza Urgenza, Rete / Presidio Ospedaliero, Zona-Distretto, Staff Direzione Aziendale e Sanitaria, Dipartimenti Amm.vi e Tecnico, Dipartimenti delle Professioni, Dipartimento della Prevenzione.

CdR 2° livello: U.O.C., U.O.S.D , U.F.

I CdR di 1° livello:

- condividono con la Direzione Aziendale la definizione delle linee di indirizzo e negoziano con la Direzione stessa ed il Comitato Budget i propri obiettivi;
- hanno diretta responsabilità sugli obiettivi da perseguire e sulle risorse assegnate nell'ambito del proprio budget;
- negoziano il Budget, con i CdR di 2° livello loro afferenti, declinandone gli obiettivi, svolgendo funzioni di controllo e monitoraggio e diretta verifica dei risultati perseguiti, avvalendosi della collaborazione del Comitato Budget e della U.O. Programmazione strategica e operativa, reti cliniche e controllo di gestione.

I CdR di 2° livello:

- negoziano con il CdR di 1° livello l'assegnazione dei propri obiettivi di budget;
- hanno diretta responsabilità sugli obiettivi di budget loro assegnati;
- provvedono alla condivisione e alla comunicazione degli obiettivi con il personale loro assegnato attraverso riunioni periodiche e programmate.

I direttori delle Aree Funzionali Dipartimentali (AFD), quali aggregazioni di strutture di 2^a livello condividono con i rispettivi direttori di 1^a livello le schede budget e partecipano alle negoziazioni di 2^a livello delle strutture operative dell'area.

Nel Dipartimento della Prevenzione, in base ai regolamenti operativi vigenti dall'anno 2018, le AFD hanno anche propria scheda budget.

Le schede budget, e quindi i relativi CdR, sono pubblicate sul sito aziendale "Amministrazione Trasparente/Performance".

6.5 L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Istituito in base all' art. 14 del decreto legislativo n. 150/2009, svolge in modo indipendente alcune importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance.

L'OIV supporta l'azienda sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

In particolare nel sistema di valutazione collettiva l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, a partire dalla definizione e assegnazione degli obiettivi fino alla misurazione e valutazione delle prestazioni, al fine di garantirne la correttezza, nonché l'aderenza agli indirizzi regionali. Sulla base degli esiti del ciclo budgetario concluso, comunica le criticità riscontrate alla direzione aziendale, formula al Direttore Generale azioni correttive e di miglioramento da attuare nel ciclo di programmazione in corso e/o nell'esercizio successivo.

L'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni si avvale di strutture tecniche aziendali di supporto, nella fattispecie dell'apposito supporto amministrativo, del Controllo di Gestione ed del Comitato Budget, che procurano tutto il materiale conoscitivo ed informativo attestante il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Le strutture di supporto si premurano inoltre di predisporre la documentazione di eventuali istruttorie a giustificazione di obiettivi mancati o solo parzialmente raggiunti.

L'OIV promuove e attesta anche l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

7. LE FASI DEL PROCESSO DI BUDGET

7.1 Prima Fase – La Negoziazione di 1° Livello

La Direzione Generale, definite le linee di indirizzo e di programmazione aziendale, comunica gli obiettivi strategici al Comitato Budget che li articola in obiettivi operativi di budget dettagliati in uno o più indicatori e assegnati ai Centri di Responsabilità per mezzo della scheda budget.

In questa prima fase di declinazione degli obiettivi e dei rispettivi indicatori, a partire dalla loro iniziale definizione, è, come previsto dalla normativa vigente, coinvolto anche l'Organismo Indipendente di Valutazione.

All'interno di ciascuna scheda coesistono obiettivi raggruppati in diverse tipologie e con livelli di responsabili diversificati tenendo conto del contributo, coinvolgimento e responsabilità degli operatori afferenti alla unità organizzativa in considerazione dei CC.CC.NN.LL, ruoli e profili.

Le bozze delle schede Budget sono redatte dal Controllo di Gestione, in base agli obiettivi strategici aziendali, con il supporto del Comitato Budget e dell'OIV.

Una volta completate sono inviate ai Centri di Responsabilità di 1° livello prima dello svolgimento della riunione di negoziazione insieme al calendario degli incontri.

La fase di negoziazione prende avvio con specifici incontri fra la Direzione Aziendale, rappresentata dal Direttore Sanitario o Direttore Amministrativo (per i rispettivi ambiti di competenza) ed i responsabili dei Cdr di 1° livello, in cui vengono negoziate le schede di budget predisposte.

I Responsabili dei Cdr di 1° livello sono affiancati dai responsabili di Area Funzionale Dipartimentale e possono essere supportati dagli operatori che ritengono opportuno.

Il Direttore Amministrativo e Sanitario saranno affiancato dai membri del Comitato Budget ed in particolar modo dai Direttori dei Dipartimenti delle Professioni per i rispettivi ambiti di competenza.

Gli incontri vengono verbalizzati, sottoscritti e le eventuali modifiche vengono recepite nelle schede di Budget definitive.

Tab. 1: Schema sintesi Prima fase del processo di Budget

AZIONI e TEMPI	Soggetti					OUTPUT
	RESPONSABILITA'					
Funzione 1 Definizione delle Linee di indirizzo e programmazione Aziendali <i>(di norma entro il 30 novembre dell'anno precedente l'anno di riferimento).</i>	Direzione Aziendale R	Comitato Budget C	Ufficio di Direzione C			Obiettivi Strategici
Funzione 2 Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi di budget in collaborazione con il Comitato di Budget allargato <i>(di norma entro il 15 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento)</i>	Direzione Aziendale C	Comitato Budget allargato C	Controllo di Gestione R	OIV C		Bozza della scheda budget

AZIONI e TEMPI	Soggetti					OUTPUT
	RESPONSABILITA'					
Funzione 3 Presentazione della bozza delle schede di budget compilata con i dati del consuntivo anno precedente e calendarizzazione incontri <i>(di norma entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento)</i>	Direzione Aziendale C	Comitato Budget allargato C	Controllo di Gestione R	Direttore CdR 1^ livello C		Formalizzazione bozza
Funzione 4 Negoziazione di budget con i CDR di 1^ livello <i>(di norma entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento)</i>	Direzione Aziendale R	Direttore CdR 1^ livello R	Responsabile AFD R	Controllo di Gestione C	Comitato Budget C	Verbale di negoziazione
Funzione 5 Modifica della bozza di scheda budget secondo quanto definito nel verbale di negoziazione e successivo invio <i>(di norma entro il 28 febbraio dell'anno di riferimento)</i>	Controllo di Gestione R					Scheda di budget definitiva

- R responsabile della funzione - C coinvolto nella funzione

7.2 Seconda Fase – La Negoziazione di 2° Livello

Le schede budget definite con i Centri di Responsabilità di 1° livello e già inviate agli stessi a completamento della 1^ fase di negoziazione del budget, diventano la base per la discussione della negoziazione tra Centri di Responsabilità di 1° livello e Centri di Responsabilità di 2° livello sia afferenti alla dirigenza che al comparto.

In questa fase trova compimento la condivisione degli obiettivi assegnati tra le varie macrostrutture con particolare attenzione all'integrazione con i dipartimenti delle professioni. Nel secondo livello tale integrazione può generare schede uniche tra dirigenza e comparto o schede separate ma con obiettivi condivisi in relazione ai modelli organizzativi ancora vigenti.

Gli incontri vengono verbalizzati e le eventuali modifiche vengono recepite nelle schede di Budget che saranno cofirmate dalle diverse figure professionali.

E' compito dei singoli responsabili di struttura (dirigenza e comparto), la completa diffusione degli obiettivi di Budget a tutto il personale a loro afferente, nei modi e metodi ritenuti più opportuni.

Tab. 2: Schema sintesi Seconda fase del processo di Budget

AZIONI	Soggetti					OUTPUT
	RESPONSABILITA'					
Funzione 1 Negoziazione di budget con i CDR di 2^ livello <i>(di norma entro il 31 marzo dell'anno di riferimento)</i>	Direttore CdR 1^ livello. R	Responsabile AFD R	Direttore CdR 2^ livello R	Controllo di Gestione C	Comitato Budget C	Verbale di negoziazione
Funzione 2 Modifica della bozza di scheda budget secondo quanto definito nel verbale e successivo invio <i>(di norma entro il 31 marzo dell'anno di riferimento)</i>	Controllo di Gestione R					Scheda di budget

- R responsabile della funzione - C coinvolto nella funzione

7.3 Terza Fase – Il Monitoraggio

A seconda della tipologia di obiettivi il monitoraggio sarà mensile, trimestrale, semestrale o annuale.

La tempistica del monitoraggio, legata alle fonti informative e alla tipologia dell'obiettivo, è esplicitata all'atto della negoziazione delle schede budget.

In occasione dei monitoraggi periodici o se si manifesti la necessità in seguito ad eventi non previsti o a modifiche organizzative intervenute in corso d'anno, si procede all'analisi degli scostamenti tra gli obiettivi assegnati e il consuntivo di periodo, nonché alla verifica delle risorse disponibili (umane, strutturali, tecnologiche, ecc.) rispetto a quelle concordate in fase di negoziazione di 1° e 2° livello. Ne può conseguire un'eventuale rinegoziazione della scheda di Budget con revisione degli obiettivi a suo tempo assegnati.

Gli incontri vengono verbalizzati e le modifiche recepite nelle schede di Budget; i responsabili di struttura provvederanno a darne diffusione a tutto il personale afferente a quel CdR.

7.4 Quarta Fase – Valutazione della performance di struttura

Il Controllo di Gestione supporta l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nella fase di valutazione dei risultati di performance di struttura.

Il Controllo di Gestione, al fine di poter mettere in condizioni l'OIV di valutare i risultati delle performance organizzative, predispone, aggiorna ed implementa gli indicatori quantitativi presenti nelle schede budget, acquisendo i dati dalle fonti ufficiali aziendali o regionali, recupera la documentazione e le relazioni dalle strutture relativamente al conseguimento degli obiettivi qualitativi ed organizzativi (definizione di linee guida, aggiornamento e predisposizione di protocolli clinico/assistenziali, ecc.). In modo che tale valutazione sia supportata da elementi oggettivi.

In particolare per la valutazione degli obiettivi quantitativi il punteggio conseguito sarà proporzionale alla % di raggiungimento dell'obiettivo mentre gli obiettivi qualitativi si considerano raggiunti solo se materialmente realizzati (salvo eccezioni concordate).

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per cause non imputabili direttamente alla struttura, e documentabile con relazione della struttura sovrastante o di altra struttura afferente alla Direzione, l'obiettivo sarà sterilizzato e il rispettivo peso sarà annullato; la valutazione complessiva della scheda risulterà dalla proporzione dei punti conseguiti rispetto ai punti totali residui.

Il Controllo di Gestione, operando quindi, secondo criteri e soglie di valutazione definite preliminarmente d'intesa con la Direzione Aziendale rese note all'atto della negoziazione, predispone la valutazione consuntiva delle performances collettive sulla base di tutto il repertorio istruttorio allestito di cui ai punti precedenti.

L'OIV verifica la valutazione consuntiva delle performances collettive ed in particolar modo il rispetto dei criteri e soglie di valutazione definite preliminarmente.

Il Controllo di Gestione trasmette i risultati di struttura, certificati dall'OIV, alle apposite strutture aziendali che, in esito e sulla scorta della valutazione consuntiva definitiva delle performances collettive effettuate da parte dell'OIV e in applicazione degli accordi aziendali sul sistema premiante, quantificano ed erogano gli importi relativi, ottemperando anche agli obblighi sulla trasparenza.

A completamento di quanto sopra descritto si precisa che:

- Se il valutato svolga la propria attività su più CdR, la sua valutazione finale sarà in funzione degli obiettivi attribuiti ai diversi CdR di assegnazione per la relativa quota percentuale;

- Nel caso in cui, invece, al valutato venga cambiata, in corso d'anno, la struttura nella quale opera, la valutazione sarà effettuata proporzionalmente al periodo di permanenza in ciascun CdR;
- La valutazione del Direttore di Dipartimento sarà fatta per il:
 - 70% su valutazione della scheda di 1^ livello del Dipartimento
 - 30% su valutazione della scheda della sua U.O.
- La valutazione del Direttore di Area Funzionale, se non presente scheda budget, sarà fatta per il:
 - 50% su valutazione della scheda della sua U.O.
 - 50% media valutazione delle UUOO afferenti all'AF (se quest'ultime non attivate 50% su valutazione Dipartimento)
- La valutazione dei responsabili di Rete o Area Omogenea sarà effettuata per il
 - 100% su valutazione della scheda della U.O. di appartenenza rimandando alla scheda di valutazione individuale e/o alla scheda di valutazione incarico, la verifica dei risultati raggiunti per tale incarico.
- La valutazione delle Posizioni Organizzative sarà effettuata per il
 - 100% sulla scheda della U.O.C. / U.O.S.D. della famiglia professionale di appartenenza
- La valutazione dei Coordinamenti sarà effettuata per il
 - 100% sulla scheda della UF o della U.O. clinica / Setting Assistenziale a cui afferiscono in relazione ai modelli organizzativi ancora vigenti nelle varie sedi operative.

Tab. 3: Schema sintesi quarta fase processo di Budget

AZIONI	Soggetti				OUTPUT
	RESPONSABILITA'				
Funzione 1 Aggiornamento obiettivi budget con consuntivo <i>(di norma entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello di riferimento)</i> -	Controllo di Gestione R	Direttore CdR 1^ livello C	Direttore CdR 2^ livello C	Comitato Budget allargato C	Scheda budget con consuntivo
Funzione 2 Presentazione dei risultati delle performances collettive ai singoli CdR	Controllo di Gestione R	Direttore CdR 1^ livello C	Direttore CdR 2^ livello C		Proposta di Valutazione finale
Funzione 4 Presentazione dei risultati delle performances collettive all'OIV e valutazione da parte dell'OIV <i>(di norma entro il 15 settembre dell'anno successivo a quello di riferimento)</i>	Controllo di Gestione C	OIV R			Valutazione finale
Funzione 5 Trasmissione risultanze per quantificazione annuale ed erogazione degli importi premianti - Pubblicazione sul sito internet aziendale i risultati finali in ottemperanza della normativa sulla Trasparenza	Dipartimento Risorse Umane R	Resp. Trasparenza R	Controllo di Gestione R		Adozione atto deliberativo e Pubblicazione web

- R responsabile della funzione - C coinvolto nella funzione

8. IL CONTRADDITTORIO

Nel caso in cui il Dirigente titolare di CdR, non sia concorde con la valutazione finale, certificata dall'OIV, potrà esprimere le motivazioni del dissenso richiedendo, alla U.O. Programmazione strategica e operativa, reti cliniche e controllo di gestione, il riesame dell'intera valutazione finale o anche di un singolo obiettivo, apportando opportuna documentazione integrativa a sostegno della sua richiesta. Tale documentazione viene quindi presentata alla Direzione Generale che valuta e richiede riesame all'OIV.

9. DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

Per tutto quanto non previsto dalla presente procedura si rimanda a quanto disposto nei CC.CC.NN.LL., alle normative vigenti in materia e agli altri regolamenti sulla valutazione.