



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N° 275 DEL 09/03/2021

Il Direttore Generale
su proposta della struttura aziendale
U.O.C. Programmazione, reclutamento e relazioni sindacali

adotta la seguente deliberazione:

OGGETTO: Adozione Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione
Struttura

Responsabile della struttura proponente: Rosini Dario

Responsabile del procedimento: Leoni Maria

Il Dirigente e/o il Responsabile del Procedimento sottoscrive la proposta di delibera di pari oggetto con num. Provv. 661

Hash .pdf (SHA256):

41093aecbdcff76c328426c92a28562f459c893cc12a1cfaffc2aae10f86ce5b

Hash .p7m (SHA256):

2bf49137ce8b1d6d459d214a74d0462d50dc9e0f4b41131cf8d340cb436724e9



**IL DIRETTORE
UOC PROGRAMMAZIONE, RECLUTAMENTO
E RELAZIONI SINDACALI**

VISTO il Decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 (Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della Legge 23 ottobre 1992, n. 421);

VISTA la seguente normativa regionale:

- Legge Regione Toscana 24 febbraio 2005, n. 40 (Disciplina del Servizio Sanitario Regionale)
- Legge Regione Toscana 28 Dicembre 2015, n. 84 (Riordino dell'assetto istituzionale organizzativo del sistema sanitario regionale);

VISTE le seguenti deliberazioni dell'Azienda USL Toscana Sud Est:

- 4 gennaio 2016, n. 2 (Disposizioni iniziali del Direttore e conferma di attribuzione deleghe.);
- 22 luglio 2016, n. 872 (Approvazione schema dello Statuto dell'Azienda USL Toscana Sud Est);
- 22 luglio 2016, n. 873 (Approvazione schema del Regolamento di Organizzazione dell'Azienda USL Toscana Sud Est);
- 22 luglio 2016, n. 876 (Seconda applicazione Regolamento aziendale di organizzazione: nomina incarichi di staff, amministrativi e tecnici) che, nel rispetto degli atti regolamentari sopra citati, istituisce le strutture organizzative professionali e funzionali complesse del supporto di staff, amministrativo e tecnico, nominandone i rispettivi responsabili;
- 20 luglio 2020 n. 794 avente ad oggetto “Attivazione nuova organizzazione dei Dipartimenti Amministrativi e Tecnici e dello Staff della Direzione Aziendale”, con la quale il Dr Dario Rosini è stato nominato Direttore della UOC Programmazione, Reclutamento e Relazioni Sindacali;

RAVVISATA la necessità, in adeguamento alla nuova organizzazione aziendale, di dover adottare il Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura in sostituzione della precedente regolamentazione adottata con deliberazione nr 22/2020;

VISTI:

- art. 5 CCNL Area della Sanità del 19/12/2019;
- Art 5 e art 64 CCNL Area Funzioni Locali 17/12/2020
- Art. 5 CCNL Comparto Sanità Pubblica;

DATO ATTO che in data 30/11/2020 è stato trasmesso alle OO.SS. del comparto e della dirigenza il nuovo Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura;

RAVVISATO che le organizzazioni sindacali dell'area sanità hanno richiesto l'apertura del confronto in materia così come previsto dal sopra richiamato art 5 CCNL Area della Sanità del 19/12/2019;

DATO ATTO che in data 4 dicembre 2020 l'Azienda ha avviato il confronto in materia conclusosi così come descritto nella sintesi allegata al presente atto, quale sua parte integrante e sostanziale e che in data 4/02/2021 la versione definitiva del regolamento è stata nuovamente trasmessa alle OO.SS. Area Sanità;



DATO ATTO, inoltre, che il regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura è stato trasmesso anche all'Organismo Indipendente di Valutazione in data 05/01/2021 e che le osservazioni espresse dallo stesso sono state recepite nella versione definitiva, allegata al presente atto quale sua parte integrante e sostanziale, in sostituzione del precedente regolamento adottato con deliberazione n. 22 del 14.01.2020;

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

PROPONE AL DIRETTORE GENERALE

1. DI ADOTTARE il *Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura*, di cui all'allegato A parte integrante e sostanziale del presente atto, in sostituzione del precedente regolamento adottato con deliberazione 22/2020;
2. DI RECEPIRE la sintesi del confronto previsto in materia ai sensi dell'art 5 del CCNL Area Sanità 19/12/2019 allegato B parte integrante e sostanziale del presente atto;
3. DI TRASMETTERE copia del presente atto al Collegio Sindacale, ai sensi della L.R.T. 24 Febbraio 2005, n. 40 e ss.mm.ii., art. 42, comma 2;
4. DI DARE ATTO che, ai sensi dell'art. 6 della L. 241/90 e ss.mm.ii., il responsabile del procedimento è la Dr.ssa Maria Leoni;

Il Direttore
U.O.C. Programmazione, Reclutamento
e Relazioni Sindacali
Dr. Dario Rosini

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 USL, 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 Legge Regionale 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 sopresse, comprese nell'ambito territoriale di competenza”;

VISTO il Decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n° 35 del 8 Marzo 2019 con cui si nomina il Dr. Antonio D'Urso nell'incarico di Direttore Generale dell'Azienda USL Toscana Sud Est;

LETTA E VALUTATA la sopra esposta proposta di deliberazione presentata dal Direttore della UOC Programmazione, Reclutamento e Relazioni Sindacali, 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 ADOTTARE il *Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione Struttura*, di cui all'allegato A parte integrante e sostanziale del presente atto, in sostituzione del precedente regolamento adottato con deliberazione 22/2020;
- DI RECEPIRE la sintesi del confronto previsto in materia ai sensi dell’art 5 del CCNL Area Sanità 19/12/2019 allegato B parte integrante e sostanziale del presente atto ;
- DI TRASMETTERE copia del presente atto al Collegio Sindacale, ai sensi della L.R.T. 24 Febbraio 2005, n. 40 e ss.mm.ii., art. 42, comma 2;
- DI DARE ATTO che, ai sensi dell’art. 6 della L. 241/90 e ss.mm.ii., il responsabile del procedimento è la Dr.ssa Maria Leoni;

Di incaricare la UOC 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. Antonio D'Urso)



Regolamento di applicazione del Sistema di Valutazione di Struttura

Novembre 2020

ALLEGATO A

Indice

INDICE

1.	PREMESSA.....	2
2.	OGGETTO.....	3
3.	RIFERIMENTI NORMATIVI.....	3
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 CONTROLLO DI GESTIONE.....	6
6.3	I CENTRI DI RESPONSABILITÀ.....	7
6.4	L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV).....	9
7.	LE FASI DEL PROCESSO DI BUDGET.....	9
7.1	PRIMA FASE – LA NEGOZIAZIONE DI 1° LIVELLO.....	9
7.2	SECONDA FASE – LA NEGOZIAZIONE DI 2° LIVELLO.....	12
7.3	TERZA FASE – LA NEGOZIAZIONE DI 3° LIVELLO.....	13
7.4	TERZA FASE – IL MONITORAGGIO.....	14
7.5	QUARTA FASE – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA.....	15
8.	IL CONTRADDITTORIO.....	18
9.	DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI.....	18

ALLEGATO A

1. PREMESSA

Il processo di valutazione con le sue diverse fasi, dalla definizione ed assegnazione degli obiettivi alla misurazione e valutazione 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.

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 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 attesi 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.

ALLEGATO A

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

ALLEGATO A

- 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);
- D.lgs. 74/2017 di modifica del D. Lgs. 150/2009;
- 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 e s.m.i.
- Regolamento Dipartimenti delle professioni Infermieristiche e tecniche sanitarie (Delib. 1204/2018)
- Istituzione Aree Organizzative di Presidio (Delib. 1209 /2018)
- Rimodulazione organizzativa dei Dipartimenti Amministrativi e Tecnici e dello Staff della Direzione Aziendale (Delib. 1348/2019)
- Rimodulazione organizzativa delle strutture organizzative di natura sanitaria (Delib. 1454/2019)
- Attivazione nuova organizzazione dei Dipartimenti Amministrativi e Tecnici e dello Staff della Direzione Aziendale (Delib.794/2020)
- Modifica ed integrazione al repertorio delle strutture organizzative di cui alla delibera 1454/2019 (Delib. 861/2020)
- Nomina dei Responsabili di Area Dipartimentale e di rete di cui alla deliberazione n.1454/2019 come modificata dalla deliberazione n. 861/2020 (Delib.976/2020)
- Completamento attivazione nuova organizzazione di parte sanitaria (Delib. 1014/2020)

4. CAMPO DI APPLICAZIONE

ALLEGATO A

La presente procedura disciplina l'intero processo di gestione del budget e si applica a tutte le strutture organizzative gestionali definite dagli atti aziendali 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 (se istituito) o dell'Ufficio di Direzione allargato e del Controllo di Gestione, definisce 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;

ALLEGATO A

- 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, sulla base di eventi imprevisi o nuove azioni strategiche sopraggiunte.

6.2 Il Controllo di Gestione

Il Controllo di Gestione supporta l'attività di programmazione e controllo attraverso i meccanismi operativi del budgeting, reporting e della valutazione.

In particolare:

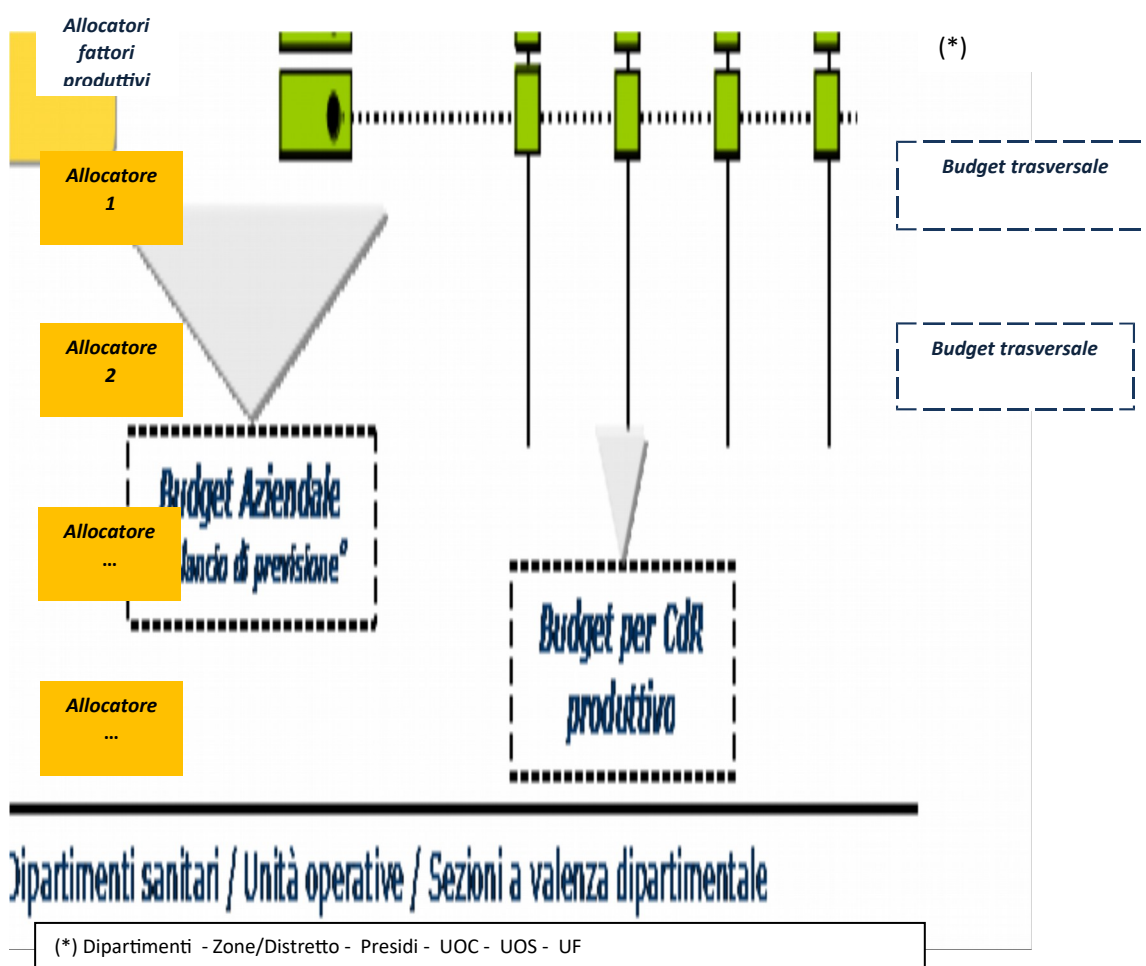
- insieme ai membri dell'Ufficio di direzione allargato, collabora con la Direzione Generale per la traduzione degli indirizzi di programmazione in obiettivi operativi ben definiti, misurabili e replicabili;
- traduce gli obiettivi in indicatori specifici ,alimentando l'apposita anagrafica informatizzata dei KPI;
- progetta, predispone e alimenta la Scheda Budget con l'ausilio di specifico software;
- gestisce il Calendario di Budget, organizzando e coordinando le varie fasi operative;
- 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;
- assume la responsabilità della produzione e della divulgazione dell'apposita reportistica inerente il sistema di Budget;
- cura le revisioni delle schede budget a seguito delle verifiche infrannuali;
- predispone le schede per la verifica finale della performance di struttura;
- supporta l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) in funzione istruttoria ed assicura allo stesso, il supporto conoscitivo, in termini di dati contabili e di attività relativi alle diverse

ALLEGATO A

strutture organizzative aziendali (CdR) offrendo la propria collaborazione e consulenza per gli eventuali approfondimenti.

6.3 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°, 3° sono titolari di scheda budget e sono definiti annualmente in base ai regolamenti vigenti..

ALLEGATO A

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, Dipartimento del farmaco, Dipartimenti di Coordinamento Tecnico Scientifico

CdR 2° livello: Aree dipartimentali (AD), Aree Organizzative di Presidio

CdR 3° livello Unità Operative Complesse (UOC), Unità Operative Semplici Dipartimentali (UOSD), Unità Funzionali (UF)

I CdR di 1° livello:

- condividono con la Direzione Aziendale la definizione delle linee di indirizzo e negoziano con la Direzione stessa supportati dal Controllo di gestione 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 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 CdR di 3° livello

- negoziano con il CdR di 2° 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.

ALLEGATO A

I responsabili di struttura possono consultare le schede budget tramite apposito software aziendale, in ogni momento del ciclo di budget (dalla costruzione, alla visualizzazione della scheda firmata, della scheda eventualmente revisionata ed infine valutata), e ciò permette di ottenere un maggiore coinvolgimento di tutti gli attori del processo e un miglioramento della diffusione degli obiettivi a tutti i livelli. L'Azienda auspica l'ampia diffusione degli obiettivi di budget in ogni fase del processo, in particolar modo nella fase di prenegoziiazione in modo che tutto il team possa partecipare alla definizione degli obiettivi che verranno negoziati dal responsabile con il suo livello gerarchico superiore.

I responsabili dei Centro di Responsabilità di 1^a livello, sempre tramite l'apposito gestionale, avranno visibilità e accesso a tutte le schede associate al proprio Dipartimento, Zona Distretto, Presidio Ospedaliero o Staff in base al regolamento di organizzazione vigente.

Le schede budget, sono pubblicate sul sito aziendale "Amministrazione Trasparente/Performance".

6.4 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 garantisce 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 e del Controllo di Gestione, 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 di cui al Titolo II del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

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 all'Ufficio di Direzione allargato e al Controllo di Gestione, 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 proposte delle schede Budget sono redatte dal Controllo di Gestione, in base agli obiettivi strategici aziendali, con il supporto dell'OIV, e l'ausilio di specifico gestionale.

La fase di negoziazione prende avvio con incontri programmati fra la Direzione Aziendale, rappresentata dal Direttore Generale, 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 possono essere supportati dai responsabili di Area Dipartimentale, ove istituite, e dagli operatori che ritengono opportuno.

La Direzione sarà affiancata dal Controllo di Gestione, e da altri professionisti individuati dalla Direzione stessa.

In particolar modo, nell'ottica della valorizzazione del Team e dell'integrazione multi professionale, concetto questo che è alla base della valutazione di struttura, alle negoziazioni di ciascun Dipartimento, Presidio Ospedaliero, Zone Distretto e Staff, potranno essere presenti i rappresentanti degli altri Centri di Responsabilità di 1° livello, coinvolti, per i rispettivi ambiti di competenza, nell'attività di quello specifico CdR.

Le negoziazioni di budget a tutti i livelli, devono infatti rappresentare un importante momento di confronto e di sviluppo dell'integrazione multidisciplinare e multi professionale per la condivisione degli obiettivi aziendali.

ALLEGATO A

Gli incontri vengono verbalizzati e le eventuali modifiche vengono recepite nelle schede di Budget che saranno cofirmate dalla Direzione (Direttore Generale, Sanitario o Amministrativo) per i rispettivi ambiti di competenza.

La firma avviene in modalità elettronica tramite l'apposito gestionale, mediante identificazione con password, a chiusura negoziazione.

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 15 novembre dell'anno precedente l'anno di riferimento).</i>	Direzione Aziendale R	Controllo di Gestione C	Ufficio di Direzione C			Obiettivi Strategici
Funzione 2 Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi di budget in collaborazione <i>(di norma entro il 30 novembre dell'anno precedente a quello di riferimento)</i>	Direzione Aziendale C		Controllo di Gestione R	OIV C		Bozza della scheda budget
Funzione 3 Prredisposizione della bozza delle schede di budget compilata con i dati del consuntivo anno precedente e calendarizzazione incontri <i>(di norma entro il 20 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento)</i>	Direzione Aziendale C		Controllo di Gestione R	Direttore CdR 1^ livello C		Formalizzazio ne bozza

ALLEGATO A

ALLEGATO A

AZIONI e TEMPI	Soggetti					OUTPUT
	RESPONSABILITA'					
Funzione 4 Negoziazione di budget con i CDR di 1^ livello <i>(di norma entro il 31 dicembre dell'anno di riferimento)</i>	Direzione Aziendale R	Direttore CdR 1^ livello R	Responsabile AD e altri operatori invitati C	Controllo di Gestione C		Verbale di negoziazione
Funzione 5 Modifica della bozza di scheda budget secondo quanto definito in negoziazione	Controllo di Gestione R					Scheda di budget definitiva
Funzione 6 Firma elettronica tramite l'apposito gestionale della scheda budget <i>(a chiusura negoziazione)</i>	Direzione Aziendale R	Direttore CdR 1^ livello R				Chiusura scheda budget

- 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, 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.

Nelle schede budget di Area Dipartimentale ma in particolar modo di Area Organizzativa di Presidio (AOP) trova compimento la condivisione degli obiettivi assegnati alle macrostrutture, ed in particolare nelle schede budget delle AOP l'integrazione con i Dipartimenti delle Professioni. In base all'organizzazione aziendale, da questo livello si possono generare schede separate fra dirigenza e comparto ma con obiettivi condivisi in relazione ai modelli organizzativi vigenti; infatti la scheda budget per l'AOP all'interno dei Presidi Ospedalieri, mentre la Dirigenza farà riferimento alla scheda Budget della propria UO di assegnazione.

Per quanto riguarda le Aree Dipartimentali le negoziazioni potrebbero essere contestuali a quelle di 1° livello, in base all'organizzazione e alle scelte del Dipartimento.

Per quanto riguarda le negoziazioni delle AOP queste devono prevedere la presenza dei rappresentanti di tutte le figure professionali operanti nei presidi ospedalieri nell'ottica dell'integrazione multiprofessionale e della valorizzare e responsabilizzare di tutti i componenti del Team.

ALLEGATO A

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

La firma avviene tramite l'apposito gestionale, mediante identificazione con password, a chiusura negoziazione.

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 15 febbraio dell'anno di riferimento)</i>	Direttore CdR 1^ livello. R	Responsabile AD o referente AOP R	Direttori UO Inf / Tec dei Dipartimenti delle Prof. C	Controllo di Gestione C		Verbale di negoziazione
Funzione 2 Modifica della bozza di scheda budget secondo quanto definito nel verbale	Controllo di Gestione R					Scheda di budget
Funzione 3 Firma elettronica tramite l'apposito gestionale della scheda budget <i>(a chiusura negoziazione)</i>	Direttore CdR 1^ livello R	Responsabile AD R				Chiusura scheda budget
	Direttore CdR 1^ livello R	Referente AOP R	Direttori UO Inf / Tec dei Dipartimenti delle Prof R			

7.3 Terza Fase – La Negoziazione di 3° Livello

I responsabili delle Area Dipartimentali e se non previste o non attivate, i responsabili dei CdR di 1 livello, condividono le schede di UO o UF (CDR 3^a livello) con i rispettivi responsabili, affiancati dalle figure professionali rappresentanti i diversi ambiti interessati.

Nelle schede budget di UO e UF sono condivisi gli obiettivi assegnati alle macrostrutture, con particolare attenzione all'integrazione con i Dipartimenti delle Professioni. In base all'organizzazione aziendale, tale

ALLEGATO A

integrazione può generare schede uniche tra dirigenza e comparto o schede separate ma con obiettivi condivisi in relazione ai modelli organizzativi vigenti.

Le negoziazioni di budget, anche a questo livello, devono rappresentare un momento di confronto e di sviluppo dell'integrazione multidisciplinare e multi professionale per la condivisione degli obiettivi aziendali.

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

La firma avviene in modalità elettronica tramite l'apposito gestionale, mediante identificazione con password, a chiusura negoziazione.

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. 3: Schema sintesi Terza fase del processo di Budget

AZIONI	Soggetti					OUTPUT
	RESPONSABILITA'					
Funzione 1 Negoziazione di budget con i CDR di 3^ livello <i>(di norma entro il 28 febbraio dell'anno di riferimento)</i>	Direttore Cdr 1^ liv. o Cdr 2^ liv R	Direttore UO-UF R	Direttori UO Inf / Tec Dipartimenti delle Prof <i>(se coinvolto il personale del comparto sanitario)</i> C	Controllo di Gestione C		Verbale di negoziazione
Funzione 2 Modifica della bozza di scheda budget secondo quanto definito nel verbale -	Controllo di Gestione R					Scheda di budget

ALLEGATO A

ALLEGATO A

AZIONI	Soggetti					OUTPUT
	RESPONSABILITA'					
Funzione 3 Firma elettronica tramite l'apposito gestionale della scheda budget <i>(a chiusura negoziazione)</i>	Direttore Cdr 1^ liv. o Cdr 2^ liv R	Direttore UO- UOSD-UF R	Direttori UO Inf / Tec Dipartimenti delle Prof R <i>(se previsti obt per comparto sanitario)</i>			Chiusura scheda budget

- R responsabile della funzione - C coinvolto nella funzione

7.4 Terza Fase – Il Monitoraggio

A seconda della tipologia di obiettivi il monitoraggio potrà avere cadenza temporale diversa.

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. Ne può conseguire un'eventuale rinegoziazione della scheda di Budget con revisione degli obiettivi a suo tempo assegnati.

Le schede budget modificata saranno sempre visibili nell'apposito gestionale consultabile dal responsabile di struttura; i responsabili di struttura provvederanno a darne diffusione a tutto il personale afferente a quel CdR.

7.5 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

ALLEGATO A

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 i singoli indicatori (KPI) sono classificati in base alla loro fonte:

- da flussi (Fonte: MeS, ARS, NSG, LEA, DWH Aziendale, altri DataBase o applicativi aziendali), il cui risultato deriva dalla fonte stessa,
- obiettivi documentali, trasversali a più strutture o relativi alla singola struttura, per i quali sarà valutata la documentazione prodotta

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 e il raggiungimento, espresso in %, potrà essere totale, parziale, o nullo, in base a criteri esplicitati all'atto della negoziazione.

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.

Le modalità di acquisizione dei dati per la rendicontazione sono di norma esplicitate in apposite "istruzioni operative" diffuse ai CdR dal Controllo di Gestione.

I responsabili di struttura possono inviare ulteriore documentazione a supporto o integrazione dei risultati raggiunti inseriti nelle schede budget.

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

Ogni responsabile di scheda budget, può tramite il gestionale, monitorare l'andamento delle rendicontazioni e verificare la valutazione conclusiva prima che questa sia proposta all'OIV e può, se necessario, inviare al Controllo di Gestione le proprie controdeduzioni motivate e documentate entro i termini indicati dal CdG stesso. Il Controllo di Gestione valuterà con la Direzione Aziendale l'ammissibilità delle controdeduzioni e rendicontazioni integrative ed eventualmente provvederà a modificare il risultato dell'obiettivo.

ALLEGATO A

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

Il Controllo di Gestione trasmette i risultati di struttura alle apposite strutture aziendali che, in esito e sulla scorta della valutazione consuntiva definitiva delle performance collettive effettuate da parte dell'OIV in sede di validazione della relazione performance 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:

- Ai fini della valutazione di struttura, il CdR di assegnazione, sarà la struttura dove la persona è “domiciliata” che può non coincidere con la struttura di assegnazione giuridica. Ad ogni Centro di Responsabilità afferisce il personale che in quella struttura svolge la propria attività in modo prevalente, quindi se il valutato lavora su più CdR, la sua valutazione finale, sarà in base ai risultati della struttura che lo occupa in modo prevalente;
- 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 Dipartimentale, sarà fatta per il:
50% su valutazione della scheda della A.D.
50% su valutazione della scheda della sua U.O.
- Per i dirigenti che risultano responsabili di più Cdr dello stesso livello (titolare di UOC e ad interim di un'altra) la propria valutazione afferirà alla struttura di cui è titolare.

Tab. 4: Schema sintesi quarta fase processo di Budget

ALLEGATO A

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 1^2^3^ livello C	Referenti singoli KPI R		Scheda budget con consuntivo
Funzione 2 Visualizzazione e verifica dei risultati delle performance collettive da parte dei singoli CdR	Controllo di Gestione C	Direttore CdR 1^2^3^ livello R			Proposta di Valutazione finale
Funzione 3 Presentazioni di eventuali controdeduzioni alla proposta di valutazione finale visibile sul gestionale (entro un tempo indicato circa 15gg)	Controllo di Gestione C	Direttore CdR 1^2^3^ livello R	Direzione Aziendale R		Controdeduzioni
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

ALLEGATO A

ALLEGATO A

AZIONI	Soggetti				OUTPUT
	RESPONSABILITA'				
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		Pubblicazione web

- R responsabile della funzione - C coinvolto nella funzione

8. IL CONTRADDITTORIO

Nel caso in cui il titolare di CdR, non sia concorde con la valutazione finale, validata dall'OIV e pubblicata nella relazione alla performance, potrà esprimere le motivazioni del dissenso richiedendo, alla U.O. Controllo di Gestione e all'apposito ufficio di supporto all'OIV, 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 Aziendale che, insieme alla relazione del Controllo di Gestione, 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.

ALLEGATO B

SINTESI DEL CONFRONTO

Ai sensi dell'art. 5 CCNL Area della Sanità del 19/12/2019, il quale dispone che sia oggetto di confronto con le Organizzazioni Sindacali la definizione dei criteri generali di valutazione professionale e dei sistemi di valutazione della performance.

In data 30/11/2020 la Direzione Aziendale ha inoltrato alle OO.SS. Della dirigenza e del comparto la revisione del Regolamento sul Budget

A seguito dell'informativa le OO.SS. Della dirigenza sanitaria hanno richiesto l'apertura di un confronto in materia,

In data 03/12/2020 si è svolto l'incontro durante il quale la Direzione e la struttura a cui afferisce la funzione relativa al percorso di budget hanno fornito informazioni e chiarimenti in particolare in merito a:

Osservazioni CIMO:

- Ruolo del responsabile clinico delle AOP: Il Controllo di Gestione specifica che il livello delle AOP nella negoziazione di budget è riferito al personale del comparto sanitario che lavora nei presidi ospedalieri. Viene recepita l'osservazione precisando meglio nel testo del regolamento che il livello delle AOP è riferito al personale del comparto
- Chiede informazione rispetto al comitato budget che non è più presente: Il Controllo di Gestione specifica che il ruolo del Comitato Budget è stato sostituito dall'Ufficio di Direzione allargato.

Osservazioni ANAAO:

- Non concorda con la "filosofia verticistica" del regolamento budget: Il Controllo di Gestione spiega che la natura segue l'organizzazione aziendale che vede le strutture organizzate in modo verticistico dal Dipartimento alle Unità Operative / Unità Funzionali. Quello che si può enfatizzare nel regolamento budget è la condivisione e diffusione degli obiettivi di struttura. Questa integrazione è stata recepita.
- Chiede di togliere l'Ufficio di Direzione e mettere il Collegio di Direzione: Il Dr. Rosini spiega che come definito nella LR40 l'organismo che supporto la Direzione Aziendale nell'esercizio delle funzioni di pianificazione e programmazione strategica è l'Ufficio di Direzione. Pertanto l'osservazione non è stata accolta
- Nella negoziazione di budget manca la pari dignità fra Dipartimenti Clinici e Dipartimenti delle Professioni in quanto i primi non partecipano alle negoziazioni dei Dipartimenti delle Professioni mentre la presenza di quest'ultimi è prevista nella negoziazione dei Dipartimenti Clinici: Il Controllo di Gestione spiega che la presenza di Dipartimenti delle Professioni durante le negoziazioni dei Dipartimenti Clinici serve a dare coerenza agli obiettivi che verranno assegnati ai Dipartimenti delle Professioni in modo che non ci siano obiettivi slegati tra Clinici e personale sanitario del Comparto. Comunque la richiesta è stata recepita modificando il capitolo 7.1 del regolamento in modo che ciascuno centro di responsabilità di 1° livello potrà essere presente alle negoziazioni degli altri centri di responsabilità per gli ambiti di rispettiva competenza.

In data 5 gennaio 2021 l'Azienda, per il tramite delle Relazioni Sindacali, ha inoltrato alle OO.SS. la revisione del regolamento di budget aggiornato alla luce anche di alcune considerazioni successivamente trasmesse dalla parte sindacale attraverso comunicazioni email.

In data 6 gennaio 2021 Il sindacato ANAAO comunica la conferma del proprio rilievo rispetto la “filosofia verticistica” del regolamento budget nonostante le modifiche inserite dall’Azienda per evidenziare la fase di diffusione degli obiettivi di struttura.

Essendosi svolto adeguato confronto sulla materia, così come sopra sintetizzato, lo stesso si ritiene esaurito.

La presente sintesi è trasmessa alle OO.SS. Area Sanità In data 4 febbraio 2021.