

**DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE**

numero 101/DG data 31/01/2019

**Oggetto: Ciclo di gestione della performance (processo di budget). Adozione Regolamento Ciclo di gestione della Performance.**

Esercizio \_\_\_\_\_ Conto \_\_\_\_\_

Centro di Costo \_\_\_\_\_

Sottoconto n° \_\_\_\_\_

Budget:

- Assegnato € \_\_\_\_\_

- Utilizzato € \_\_\_\_\_

- Presente Atto € \_\_\_\_\_

- Residuo € \_\_\_\_\_

Ovvero schema allegato Scostamento Budget NO  SI Il Direttore UOC Economico finanziaria e  
patrimoniale \_\_\_\_\_

Data.....

**UOC Pianificazione strategica, budget,  
controllo di gestione, supporto OIV e controllo  
interno**

f.to

\_\_\_\_\_  
Estensore Lara MalucelliIl Responsabile del procedimento Angela Maria  
Salvatori

f.to

Data 30/01/2019 Firma \_\_\_\_\_

Il Direttore Angela Maria Salvatori

f.to

Data 30/01/2019 Firma \_\_\_\_\_

Proposta n° 120 del 30/01/2019

**PARERE DEL DIRETTORE SANITARIO**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

30/01/2019

Data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
IL DIRETTORE SANITARIO  
f.to dr. Antonio Fortino**PARERE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

30/01/2019

Data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO  
f.to dr. Cristiano Camponi

La presente deliberazione si compone di n° 22 di cui n° 17 di pagine di allegati e di una pagina attestante la pubblicazione e l'esecutività, che ne formano parte integrante e sostanziale.

**Il Direttore della UOC Pianificazione strategica, budget, controllo di gestione, supporto OIV e controllo interno**

- VISTO** il Decreto Legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 e s.m.i.;
- PREMESSO** il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i. “Attuazione della legge 4 marzo n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”
- i CC.NN.LL. della Dirigenza medica e veterinaria, SPTA e del personale del Comparto del SSN, ed in particolare le disposizioni relative alla valutazione;
- la delibera n. 88/DG del 29/01/2019 “Adozione del nuovo Atto Aziendale dell’Azienda Ospedaliera San Giovanni Addolorata. Parziale modifica della delibera n. 582/DG del 27/06/2018”;
- CONSIDERATO** che l’Azienda sta procedendo con il riassetto organizzativo di cui alla delibera n. 88/2019 summenzionata;
- RITENUTO** dover provvedere all'approvazione, in coerenza con l’Atto Aziendale di cui alle delibere 582/2018 e 88/2019, di un Regolamento che detti, le disposizioni necessarie per l'impianto di una metodologia di valutazione della dirigenza in coerenza con quanto disposto dalla contrattazione collettiva nazionale e dalla normativa vigente, che tenga conto dell’assetto organizzativo;
- VISTO** il Regolamento di Gestione del Ciclo della Performance, predisposto dalla UOC Pianificazione strategica, budget, controllo di gestione, supporto OIV e controllo interno, allegato alla presente delibera per farne parte integrante e sostanziale, e dato atto che esso è conforme ai criteri generali di cui alla premessa;
- ATTESTATO** che il presente provvedimento, a seguito dell’istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza è totalmente legittimo e utile per il servizio pubblico, ai sensi dell’art. 1 della legge 20/94 e successive modifiche ed integrazioni, nonché alla stregua dei criteri di economicità e di efficacia di cui all’art. 1 della legge 241/90 e successive modifiche ed integrazioni;
- ATTESTATO** in particolare che il presente provvedimento è stato predisposto nel pieno rispetto delle indicazioni e dei vincoli stabiliti dai decreti del Commissario ad acta per la realizzazione del Piano di Rientro dal disavanzo del settore sanitario della Regione Lazio;

## **PROPONE**

per i motivi dettagliatamente esposti in narrativa che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente provvedimento:

a decorrere dall'approvazione del presente atto

- di adottare il Regolamento di Gestione del Ciclo della Performance, predisposto dalla UOC Pianificazione strategica, budget, controllo di gestione, supporto OIV e controllo interno che, composto di n. 17 pagine, allegato alla presente delibera ne fa parte integrante e sostanziale.

**Il Direttore**  
f.to dr.ssa **Angela Maria Salvatori**

## **II DIRETTORE GENERALE**

**VISTO** il Decreto Legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 e successive modificazioni ed integrazioni;

**IN VIRTU'** dei poteri conferitigli con decreto del Presidente della Regione Lazio n. T00031 del 30 gennaio 2014 e prorogato con decreto del Presidente della Regione Lazio n. T00019 del 30 gennaio 2017;

**PRESO ATTO** che il presente provvedimento, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza è totalmente legittimo e utile per il servizio pubblico, ai sensi dell'art. 1 della legge 20/94 e successive modifiche ed integrazioni, nonché alla stregua dei criteri di economicità e di efficacia di cui all'art. 1 della legge 241/90 e successive modifiche ed integrazioni;

**PRESO ATTO** in particolare che il presente provvedimento è stato predisposto nel pieno rispetto delle indicazioni e dei vincoli stabiliti dai decreti del Commissario ad acta per la realizzazione del Piano di Rientro dal disavanzo del settore sanitario della Regione Lazio;

**VISTO** il parere positivo del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo;

Deliberazione n. del

Ritenuto di dover procedere

## **DELIBERA**

Di approvare la proposta, così come formulata, rendendola disposto.

La U.O.C. Pianificazione strategica, budget, controllo di gestione, supporto OIV e controllo interno provvederà a porre in essere gli adempimenti di competenza previsti.

Il Responsabile della Prevenzione della corruzione Trasparenza curerà che al presente atto venga data la più ampia evidenza mediante la pubblicazione nella intranet aziendale nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

La U.O.S.D. Affari Generali curerà tutti gli adempimenti per l’esecuzione della presente deliberazione.

**IL DIRETTORE GENERALE**  
f.to **Dr.ssa Ilde Coiro**



**Regolamento**  
**Ciclo di gestione della Performance**  
**AZIENDA OSPEDALIERA SAN GIOVANNI ADDOLORATA**  
**(processo di budget)**

## Sommario

<b>Introduzione</b> .....	<b>4</b>
<b>Principi generali</b> .....	<b>4</b>
<b>Processo di pianificazione</b> .....	<b>5</b>
<b>La pianificazione strategica</b> .....	<b>6</b>
1. <i>Il Piano strategico triennale / Piano di Rientro</i> .....	6
2. <i>Il Piano triennale della performance</i> .....	6
3. <i>Il Piano degli investimenti</i> .....	6
4. <i>Bilancio economico di previsione pluriennale</i> .....	7
<b>Il Ciclo di gestione della Performance</b> .....	<b>7</b>
<b>Obiettivi del Ciclo di gestione della Performance</b> .....	<b>7</b>
<b>Soggetti del Processo di misurazione e valutazione della Performance</b> .....	<b>7</b>
1. <i>Direzione strategica</i> .....	8
2. <i>UOC Programmazione e Controllo</i> .....	8
3. <i>O.I.V. della Performance</i> .....	8
4. <i>Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV</i> .....	9
5. <i>Centro di Responsabilità/Titolare di Budget di primo livello</i> .....	9
6. <i>Centro di Responsabilità/Titolare di Budget di secondo livello</i> .....	9
<b>Fasi del Ciclo di gestione della Performance</b> .....	<b>10</b>
1. <i>Predisposizione del Piano triennale della Performance con indicazione delle aree strategiche</i> .....	10
2. <i>Avvio del Ciclo di gestione della Performance e individuazione dei Centri di Responsabilità di primo e secondo livello</i> .....	11
3. <i>Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance</i> .....	11
4. <i>Predisposizione delle schede di budget per il Ciclo di gestione della Performance (primo e secondo livello)</i> .	11
5. <i>Fase negoziale (primo e secondo livello)</i> .....	12
6. <i>Fase di negoziazione finale (primo e secondo livello)</i> .....	13
7. <i>Fase di consolidamento di negoziazione delle Schede di Budget</i> .....	14
8. <i>Revisione degli obiettivi di budget</i> .....	14
9. <i>Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance</i>	14
10. <i>Informativa alle Organizzazioni Sindacali</i> .....	15
11. <i>Analisi periodica dei risultati di budget e confronto con i CdR di primo livello per evidenziare eventuali criticità</i>	15
12. <i>Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi</i> .....	15
13. <i>Fase di consolidamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget con i CdR</i> .....	15
14. <i>Sistema di misurazione e valutazione</i> .....	16
15. <i>Relazione sulla Performance e validazione O.I.V.</i> .....	16

**Acronimi**

PSR Piano Sanitario Regionale

PTPCT Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

O.I.V. Organismo indipendente di valutazione

CdR centri di responsabilità

DAI Direzione Assistenza Infermieristica

## Introduzione

Il processo di Budget prende avvio in un contesto di riferimento regionale nel quale dovranno essere perseguiti gli interventi prioritari e necessari per la realizzazione del Piano di Rientro dal disavanzo sanitario, mediante gli obiettivi che verranno assegnati dalla regione Lazio.

L'Azienda, pertanto, in coerenza con il Piano Strategico/ Rientro, con il PSR ed i conseguenti Piani Operativi, con le disposizioni Regionali, con il Bilancio Preventivo Economico Annuale intende proseguire i percorsi già attuati, consolidando la performance qualitativa e quantitativa e il livello di appropriatezza raggiunto negli anni precedenti stabilendo, comunque, obiettivi di governo di assistenza e di produzione che possano essere realizzati in considerazione delle risorse disponibili e degli obiettivi economici sia di contenimento dei costi che della certezza dei medesimi.

Con tali indirizzi generali prende avvio il Ciclo di gestione della performance (Processo di budget).

Il Regolamento, pertanto, formalizza la metodologia, le fasi e i tempi del Ciclo di Gestione della Performance.

## Principi generali

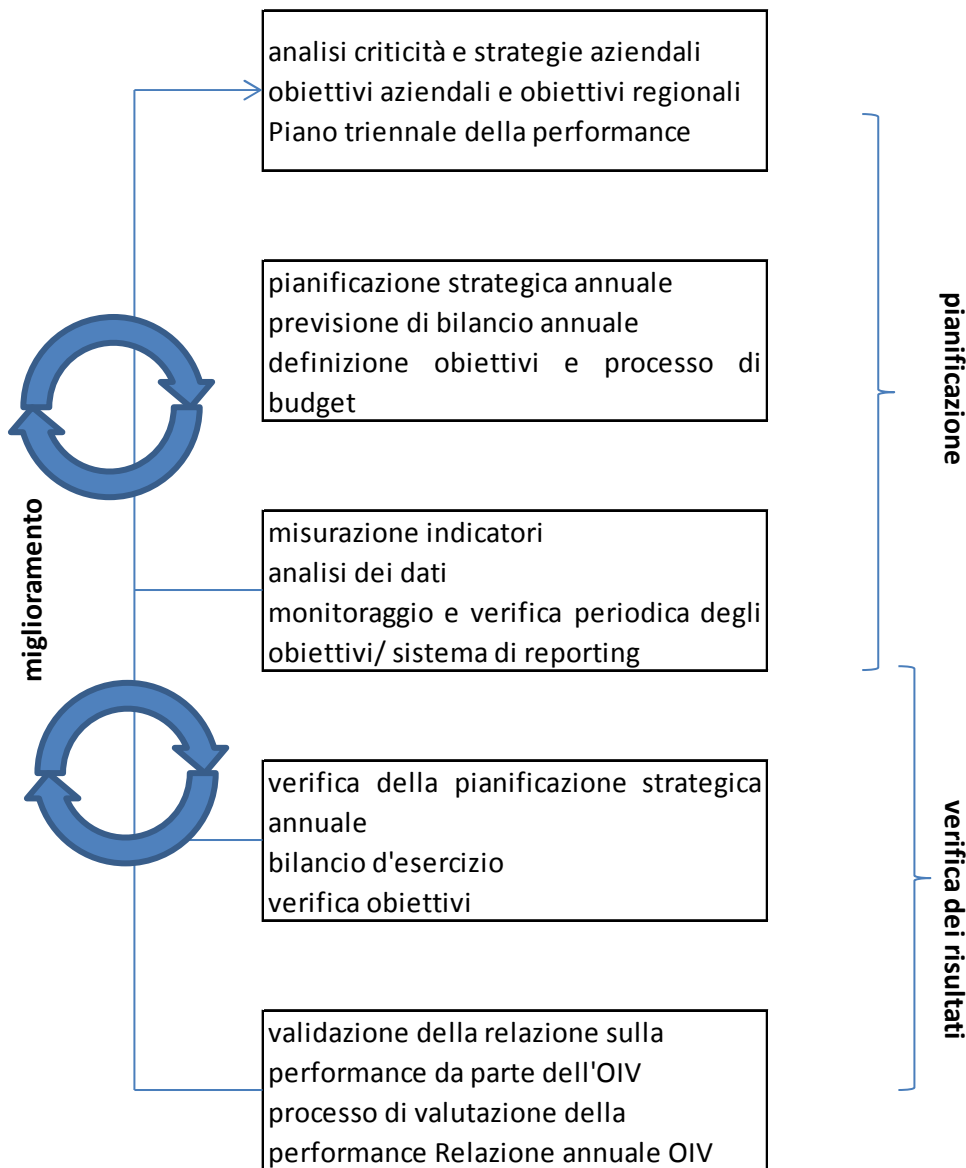
Ai sensi del D.lgs. n. 150/2009 il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi :

- ✓ definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- ✓ collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- ✓ monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- ✓ processo di misurazione della performance
- ✓ utilizzo dei sistemi premianti
- ✓ processo di rendicontazione dei risultati

Gli obiettivi sono individuati non solo secondo un modello top down, ma anche bottom up, pertanto gli obiettivi annuali dell'azienda non sono solo declinati a partire da quelli individuati a livello regionale ma emergono anche da una valutazione aziendale dei dati di efficienza, qualità e sicurezza.

Le fasi sequenziali del ciclo della performance dell'Azienda, sviluppato in coerenza con i contenuti dalla Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, Capo II, Art. 4 e con il ciclo della programmazione finanziaria e del Bilancio, sono descritte nel diagramma di flusso qui di seguito riportato





Il processo di pianificazione, programmazione e controllo consente di organizzare in modo efficace ed efficiente il complesso delle attività finalizzate a definire gli obiettivi strategici e della gestione aziendale, individuare e monitorare le azioni che consentono di conseguirli e a controllare i risultati conseguiti.

### Processo di pianificazione

Il processo di pianificazione dell'Azienda si basa sui seguenti elementi:

- recepimento delle direttive di pianificazione sanitaria regionale;
- formulazione degli obiettivi aziendali;
- valutazione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi;
- predisposizione di piani di intervento e individuazione di indicatori di efficacia;
- definizione delle modalità di controllo sui risultati ottenuti.

I documenti di pianificazione sanitaria regionale sono un punto di riferimento essenziale per la programmazione sanitaria dell'Azienda; contengono obiettivi qualitativi, organizzativi ed economici, in base a direttive ministeriali e regionali cui le aziende devono attenersi.

Prevedono una componente di programmazione :

- economica (obiettivi di bilancio)
- delle risorse umane
- sulla politica del farmaco e degli investimenti
- sulla erogazione dei LEA
- sulla qualità dei servizi.

Tali documenti, unitamente agli obiettivi assegnati annualmente dalla stessa Regione ai Direttori Generali, costituiscono la base per la elaborazione di specifiche linee strategiche aziendali di pianificazione strategica.

### **La pianificazione strategica**

E' una attività inquadrata in una progettualità pluriennale e comporta per l'Azienda ospedaliera l'elaborazione dei seguenti documenti :

1. il Piano Strategico Triennale / Piano di Rientro;
2. il Piano delle Performance;
3. il Piano degli Investimenti;
4. il Bilancio Economico Previsionale Pluriennale.

Si tratta di documenti a carattere pluriennale, aggiornati secondo il principio dello scorrimento annuale. In essi, il primo anno di pianificazione costituisce input per la programmazione annuale.

#### **1. Il Piano strategico triennale / Piano di Rientro**

Il piano strategico annuale è un documento programmatico nel quale vengono descritte e pianificate le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi descritti nei documenti di programmazione regionale e delle linee strategiche aziendali definite in seno alla Direzione Strategica. L'elaborazione del documento è coordinata dalla UOC Programmazione e Controllo, la realizzazione del documento si associa alla definizione e successiva negoziazione degli obiettivi assegnati ai CdR.

#### **2. Il Piano triennale della performance**

E' un documento obbligatorio di programmazione economica, organizzativa e qualitativa contenente le linee strategiche definite dalla Direzione Generale, in relazione al PSR. E' lo strumento di programmazione previsto dall'art. 10 del d.lgs n. 150/2009 e s.m.i., che dà avvio al ciclo di gestione della Performance. Viene elaborato secondo le linee guida ANAC in coerenza con gli obiettivi di mandato dei Direttori, in cui vengono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la comunicazione della performance.

#### **3. Il Piano degli investimenti**

Contiene la descrizione tecnica, la tempistica di realizzo degli investimenti previsti e la quantificazione monetaria degli investimenti previsti.

#### **4. Bilancio economico di previsione pluriennale**

Esprime analiticamente il risultato economico dell'Azienda previsto per il successivo triennio, formulato secondo lo schema di bilancio obbligatorio, approvato dalla Regione e sottoposto a riclassificazione per eventuali adeguamenti a norme statali.

E' corredato da una relazione del Direttore Generale che ne costituisce parte integrante.

### **Il Ciclo di gestione della Performance**

#### **Obiettivi del Ciclo di gestione della Performance**

Gli obiettivi sono definiti dalla Direzione Strategica, in coerenza con quelli di Bilancio, ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

L'efficacia di un processo di gestione della valutazione della performance nel suo complesso viene garantita dalla qualità tecnica con cui sono formulati gli obiettivi, i quali, pertanto, dovranno essere (Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, Capo II, art. 5; D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, art. 5, c. 2):

- rilevanti e pertinenti;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e delle attività;
- concreti, in quanto relativi a elementi oggettivamente osservabili;
- misurabili e non generici, tali che i dati necessari per valutare il raggiungimento dell'obiettivo siano oggettivi e reperibili dal valutatore ad un basso costo;
- definiti nel tempo: l'orizzonte temporale di riferimento è di norma annuale, nel caso di obiettivi che richiedano più di un anno per la loro realizzazione si individuano obiettivi intermedi realizzabili nel corso dell'anno e si indicano le attese per gli anni successivi;
- parametrati, in quanto contengono il riferimento concreto in base al quale si misura l'effettivo raggiungimento;
- chiari, in modo che siano facilmente comprensibili le attese nei confronti del dirigente valutato e quali dati sono considerati utili ai fini della valutazione;
- sfidanti, ma raggiungibili, al fine di massimizzare l'effetto motivazionale e garantire equità;
- commisurati ai valori e agli standard di riferimento;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, ove possibile, agli anni precedenti;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

#### **Soggetti del Processo di misurazione e valutazione della Performance**

Il Processo di misurazione e valutazione della Performance prevede il coinvolgimento dei seguenti attori:

1. Direzione Strategica;
2. UOC Programmazione e Controllo;
3. Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV);
4. Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV;
5. Centri di Responsabilità di primo livello (CdR di primo livello);
6. Centri di Responsabilità di secondo livello (CdR di secondo livello).

## **1. Direzione strategica**

### Direttore Generale

- definisce le linee di indirizzo per la formulazione del budget annuale coerentemente con le scelte strategiche formulate a livello regionale e aziendale (Ciclo di gestione della performance);
- approva il budget negoziato con i CdR di primo livello
- verifica gli andamenti e valuta eventuali richieste di rinegoziazione degli obiettivi.

### Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo

Supportano il Direttore Generale avvalendosi della collaborazione delle strutture operative centrali e organizzative e della UOC programmazione e Controllo:

- nella definizione delle linee di indirizzo per la formulazione del budget annuale
- nella verifica degli andamenti e nella valutazione delle eventuali richieste di rinegoziazione degli obiettivi.

## **2. UOC Programmazione e Controllo**

Supporta la Direzione Strategica nel processo decisionale di budget per definire delle proposte operative di obiettivi articolate per CdR proponendo la definizione di obiettivi coerenti con le linee di indirizzo della Direzione Strategica (Piano Triennale della Performance).

Inoltre :

- garantisce la definizione di obiettivi concreti, misurabili, integrati e controllabili;
- propone alla Direzione Strategica il Regolamento del Ciclo di Gestione della Performance;
- definisce il calendario del budget (dall'inizio alla fine del processo);
- supporta la negoziazione con i CdR di primo livello;
- esamina le proposte operative dei vari CdR di primo livello, garantendone la gestione unitaria, integrata e coerente con il Piano Triennale della Performance;
- effettua le verifiche intermedie, di norma trimestrali, dell'andamento del budget e, qualora necessario, in corso d'anno e, se necessario, su proposta dei CdR di primo livello, predispone eventuali proposte di modifica degli obiettivi di budget da sottoporre alla Direzione Strategica;
- valuta i risultati finali raggiunti alla fine del periodo di riferimento.

## **3. O.I.V. della Performance**

L'O.I.V., ai sensi della Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, Capo IV, art. 14, è un organismo autonomo il quale riferisce direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Consta di 3 componenti esterni all'Azienda, di cui 1 con funzione di presidente, individuati, secondo le procedure previste dalla normativa vigente, mediante selezione comparativa, in ragione dell'elevata professionalità ed esperienza maturata nel campo del management, della Programmazione e Controllo di gestione, della misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, con incarico triennale.

L'OIV assume i compiti previsti dall'art. 14 comma 2 del DLgs. 150/2009 insieme a quelli definiti dalla normativa nazionale e regionale e/o identificati dalle specifiche deliberazioni ANAC.

#### **4. Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV**

La Struttura Tecnica permanente dell'Azienda è individuata, con apposita deliberazione, nella UOC Programmazione e Controllo.

Tale struttura, la cui disciplina è disposta dai regolamenti di organizzazione, ai sensi della Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, art. 16, deve presidiare l'integrità del sistema e supportare l'O.I.V. nel Ciclo di gestione della performance, fornendo dati, informazioni ed analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti. Inoltre esercita le ulteriori funzioni previste dai regolamenti di organizzazione.

#### **5. Centro di Responsabilità/Titolare di Budget di primo livello**

I Centri di Responsabilità di primo livello:

- negoziano il budget di primo livello con la Direzione Strategica;
- negoziano e approvano il budget dei CdR di secondo livello che li compongono;
- assumono la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- monitorano, con cadenza periodica, lo stato di avanzamento degli obiettivi direttamente riferibili alla dimensione di governance dipartimentale e di quelli assegnati ai CdR di secondo livello (UOC/UOSD) afferenti, segnalando tempestivamente eventuali criticità alla Direzione Aziendale e alla UOC Programmazione e Controllo;
- adottano le misure correttive necessarie per il riallineamento e la correlazione degli indicatori e delle azioni agli obiettivi assegnati;
- forniscono con cadenza trimestrale (di norma entro il 15° giorno del mese successivo alla scadenza del trimestre), tutti i dati e le informazioni necessarie alla UOC Programmazione e Controllo per la verifica intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi negoziati (debito informativo trimestrale);
- supportano la UOC Programmazione e Controllo nell'elaborazione del conto consuntivo dei CdR ponendo a confronto per ciascuno il grado di raggiungimento degli obiettivi a conclusione dell'esercizio annuale.

Sono CdR di primo livello :

- i Dipartimenti
- le UUOO non incardinate in Cdr di primo livello
- altre funzioni eventualmente individuate dalla Direzione Generale in coerenza con l'Atto Aziendale vigente, individuate con l'avvio del ciclo.

#### **6. Centro di Responsabilità/Titolare di Budget di secondo livello**

I CdR di secondo livello

- negoziano il proprio budget, in termini di obiettivi e risorse, con i centri di responsabilità di primo livello;
- assumono la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- monitorano, con cadenza periodica, lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alla struttura segnalando tempestivamente eventuali criticità al CdR di primo livello;
- adottano le misure correttive necessarie per il riallineamento e la correlazione degli indicatori e delle azioni agli obiettivi assegnati;
- con cadenza trimestrale (di norma entro il 15° giorno del mese successivo alla scadenza del trimestre), forniscono tutti i dati e le informazioni necessarie al CdR di primo livello per la verifica intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi negoziati (debito informativo trimestrale) e per quella finale di valutazione;

- partecipano, a soli fini informativi, alle riunioni di negoziazione, verifiche intermedie e consolidamento dei risultati degli obiettivi dei CdR di primo livello con la Direzione Strategica;

Sono CdR di secondo livello le UUOO afferenti i Cdr di primo livello.

## **Fasi del Ciclo di gestione della Performance**

Il Ciclo di gestione della Performance si articola nelle seguenti fasi:

1. predisposizione del Piano triennale della Performance con indicazione delle aree strategiche;
2. avvio del Ciclo di gestione della Performance e individuazione del CdR di primo e secondo livello;
3. trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance;
4. predisposizione delle Schede di Budget per il Ciclo di Gestione della Performance per i CdR (primo e secondo livello);
5. fase negoziale (primo e secondo livello);
6. fase di negoziazione finale (primo e secondo livello);
7. fase di consolidamento di negoziazione delle Schede di Budget;
8. revisione degli obiettivi di budget;
9. trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance;
10. informativa alle Organizzazioni Sindacali;
11. analisi periodica dei risultati di budget e confronto con i CdR di primo livello per evidenziare eventuali criticità;
12. verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi;
13. fase di consolidamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget con i CdR. di primo livello;
14. sistema di misurazione e valutazione della Performance;
15. Relazione sulla Performance e validazione O.I.V.

### **1. Predisposizione del Piano triennale della Performance con indicazione delle aree strategiche**

La Direzione Strategica approva il Piano triennale della Performance predisposto, sulla base delle istruzioni della Direzione Strategica, dalla UOC Programmazione e Controllo.

Il Piano riassume la messa a punto degli elementi che caratterizzano l'Azienda dal punto di vista strutturale, gestionale e di riallocazione delle risorse umane ed economiche, nonché l'attuazione dei processi e delle procedure necessarie a sviluppare le funzioni di produzione previste, in coerenza con gli obiettivi strategici da Piano strategico aziendale e dalle linee di programmazione regionale.

Le direttive strategiche che la Direzione proietta sulle articolazioni aziendali trovano la loro concretizzazione in Aree:

#### 1. Area Strategica Piano di rientro:

In tale area elementi di rilievo sono l'efficientamento dell'offerta assistenziale e gestionale.

#### 2. Area Strategica organizzativo qualitativa:

In tale area elementi di rilievo sono : la riorganizzazione delle aree, protocolli percorsi ed esiti, eccellenza e innovazione, rischio clinico e ICA, normative ed altro.

### 3. Area Strategica PTPCT:

In tale area elementi di rilievo sono il rispetto degli obiettivi da trasparenza e prevenzione della corruzione.

## **2. Avvio del Ciclo di gestione della Performance e individuazione dei Centri di Responsabilità di primo e secondo livello**

La UOC Programmazione e Controllo predispone la delibera di avvio del Ciclo di gestione della Performance con la quale la Direzione Strategica individua i CdR di primo livello e di secondo livello secondo quanto previsto dal regolamento di organizzazione vigente (Atto Aziendale) ed in coerenza con quanto stabilito dalla normativa regionale.

## **3. Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance**

La UOC Programmazione e Controllo trasmette all'O.I.V. i documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della performance.

## **4. Predisposizione delle schede di budget per il Ciclo di gestione della Performance (primo e secondo livello)**

La UOC Programmazione e Controllo, sulla base delle direttive della Direzione Strategica, predispone la Scheda di Budget per ciascun CdR  
Tali schede sono articolate per aree strategiche: Piano di Rientro, organizzativo qualitativa, trasparenza e prevenzione della corruzione.

### **La Scheda di Budget**

La scheda di budget è un prospetto sintetico, redatto per i CdR, su cui sono riportati i seguenti dati informativi:

- Ciclo della Performance
- Centro di costo e descrizione del CdR
- Nominativo del Direttore/Dirigente responsabile
- Data di sottoscrizione

E' di norma articolata in due sezioni :

SEZIONE a) Obiettivi AREA 1 Piano di rientro (quantitativi).

I valori esposti si riferiscono alla somma dei valori riferiti alle unità operative che compongono i CdR di primo livello. I dati di natura economica riportati si riferiscono esclusivamente ai valori dei ricavi derivanti dalle attività caratteristiche e dalle prestazioni sanitarie (ricoveri, ambulatorio, ecc.) e dai principali costi diretti della produzione (costo del personale, e costi previsti per l'acquisizione di farmaci e presidi sanitari) in modo da esporre il risultato operativo dell'Azienda articolato per CdR di primo livello e secondo livello. Tale risultato rappresenta, in modo sostanziale, la somma algebrica dei valori economici maggiormente sensibili alle variazioni organizzative e assistenziali che saranno operate dall'Azienda nell'anno di programmazione. Le altre voci di ricavo e di costo (valorizzate nel Conto Economico annuale di previsione), hanno invece un andamento non strettamente legato alla produzione sanitaria in quanto non correlate direttamente alle scelte organizzative e di sviluppo programmate per l'anno.

Gli elementi oggetto di programmazione per i singoli Centri di Responsabilità sono i seguenti:

Ricoveri:

Ricoveri ordinari: numero di posti letto, tasso di occupazione e degenza media per definire il numero delle prestazioni di ricovero, e il valore complessivo in euro, variazioni della complessità della casistica trattata (peso medio) per definire la tariffa media;

Day Hospital: numero di accessi attesi per tariffa media anno precedente e valore complessivo in euro;

Prestazioni ambulatoriali:

Prestazioni: numero di prestazioni attese per tariffa media e valore complessivo in euro;

Prestazioni per interni da erogare: numero di prestazioni attese e valore complessivo in euro.

Beni sanitari:

Farmaci: proporzionali al consumo storico opportunamente rettificato sulla base della variazione della produzione attesa e delle indicazioni specifiche eventualmente fornite dalla UOC Farmacia;

Dispositivi Medici proporzionali al consumo storico opportunamente rettificato sulla base della variazione della produzione attesa e delle indicazioni specifiche eventualmente fornite dalla UOC Farmacia;

Beni non sanitari: dato storico opportunamente rettificato sulla base delle variazioni attese.

Il budget economico per i centri di responsabilità per i quali non sono previste attività remunerate con tariffa, sarà effettuato esclusivamente con riferimento alle voci di costo.

SEZIONE b) Obiettivi AREE 2 e 3 organizzativo qualitativa / trasparenza e prevenzione della corruzione :

riorganizzazione delle aree,  
protocolli percorsi ed esiti,  
eccellenza e innovazione,  
rischio clinico e ICA,  
normative ed altro,  
PTPCT.

Nell'ambito di ciascuna area vengono inquadrati gli obiettivi generali ed operativi con i relativi indicatori di misurazione, specificando per ciascuno le seguenti informazioni:

- il valore di negoziazione per l'Anno precedente (se necessario);
- i valori di range entro i quali l'obiettivo si considera raggiunto;
- la percentuale di raggiungimento degli obiettivi;
- la percentuale di raggiungimento pesata per area strategica.

Per i CdR con sole funzioni organizzative il budget sarà effettuato esclusivamente con riferimento agli obiettivi di aree 2 e 3.

Gli obiettivi del personale del comparto sanitario sono individuati nell'ambito del Dipartimento delle Professioni Sanitarie.

## **5. Fase negoziale (primo e secondo livello)**

La fase negoziale si apre con l'invio ai CdR di primo livello, da parte della UOC Programmazione e Controllo delle schede di budget (incluse le proposte di schede per i CdR di secondo livello afferenti) definite dalla Direzione Strategica.

La base di partenza per la negoziazione è costituita dagli impegni assunti dall'azienda attraverso i documenti di pianificazione e programmazione (Piano Strategico Triennale/Piano di Rientro e Piano della Performance) e, successivamente, i risultati conseguiti e le risorse utilizzate nel corso dell'anno precedente, al netto di eventuali investimenti, operazioni straordinarie o progetti innovativi che necessitino di approvazione



e finanziamento specifici da parte della Regione, o tempi significativamente lunghi per condurre determinate operazioni.

I CdR di primo livello ricevute le schede hanno a disposizione 10 giorni per :

- valutare gli obiettivi assegnati condividendoli con i CdR di secondo livello o con gli operatori (nel caso il CdR di primo livello coincida con una UO):
- formulare eventuali proposte di obiettivi integrativi e/o alternativi

La fase negoziale di secondo livello si svolge con le medesime modalità di quella di primo livello, dove il CdR di primo livello svolge la funzione della Direzione Strategica, nel medesimo arco temporale di 10 giorni a disposizione del CdR di primo livello.

Di questo processo devono essere prodotti appositi verbale di condivisione che :

- i CdR di primo livello devono inviare alla Direzione Strategica per il tramite della UOC programmazione e Controllo;
- I CdR di secondo livello devono inviare al CdR di primo livello.

Le schede di budget di primo e secondo livello possono essere modificate e/o integrate sulla base delle proposte di obiettivi integrativi e/o alternativi presenti nei verbali di condivisione di primo livello, dopo attenta valutazione effettuata dalla Direzione Strategica. Pertanto nel caso di schede di budget di secondo livello la modifica deve essere preventivamente concordata con il CdR di primo livello.

Esaurita questa fase la Direzione Strategica convoca i CdR di primo livello per la negoziazione, nel corso della quale vengono presentati e discussi gli obiettivi assegnati nelle Schede di Budget.

Alla negoziazione partecipano, ai soli fini informativi, anche i CdR di secondo livello afferenti e il CdR DAI.

Dell'esito della negoziazione viene redatto apposito verbale in cui vengono riportate le eventuali modifiche alle schede di budget (di primo e di secondo livello) concordate dal CdR di primo livello con la Direzione Strategica.

La UOC Programmazione e Controllo recepiti gli esiti della negoziazione provvede ad apportare sulle schede di budget le modifica concordate e provvede all'invio ai CdR di primo livello delle schede definitive (di primo e di secondo livello).

## **6. Fase di negoziazione finale (primo e secondo livello)**

Trascorsi 5 giorni dall'invio delle schede definitive, la Direzione Strategica convoca i CdR di primo livello all'incontro finale di negoziazione degli obiettivi assegnati nelle schede di budget. Le schede così definite vengono sottoscritte dal Direttore Generale (o suo delegato Direttore Sanitario e/o Amministrativo) e dal CdR di primo livello.

In quella sede i CdR di primo livello devono produrre copia delle schede di budget dei CdR di secondo livello sottoscritte.

L'incontro finale di negoziazione di secondo livello avviene con le medesime modalità di quello di primo livello, dove il CdR di primo livello svolge la funzione della Direzione Strategica, nell'arco temporale di 5 giorni dall'invio delle schede definitive antecedenti la negoziazione finale di primo livello.

Nel caso in cui il CdR di primo livello non condivida e non sottoscriva la Scheda di Budget, si rinvia la chiusura della negoziazione al successivo contraddittorio con il Direttore Generale.

Nel caso in cui il CdR di secondo livello non condivida e non sottoscriva la Scheda di Budget, si rinvia la chiusura della negoziazione al successivo contraddittorio con la Direzione Strategica, il CdR di primo livello e il CdR di secondo livello.

## **7. Fase di consolidamento di negoziazione delle Schede di Budget**

La Direzione Strategica, attraverso UOC Programmazione e Controllo, a conclusione del processo di negoziazione provvede a raccogliere e consolidare le Schede di Budget per CdR di primo livello e, in copia, per CdR di secondo livello.

La UOC Programmazione e Controllo, predispone la delibera di chiusura della fase negoziale.

## **8. Revisione degli obiettivi di budget**

Nell'ipotesi in cui, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse verificare una differenza tra risultati effettivi ed attesi, dovuta a cause esterne e non governabili dai singoli CdR e/o dall'Azienda, si potrà attivare una fase di revisione degli obiettivi con procedura analoga a quella per la negoziazione di budget.

La revisione degli obiettivi di budget potrà avvenire alternativamente:  
in corso d'anno

1. su iniziativa della Direzione Strategica qualora nel corso dell'esercizio dovessero rilevarsi differenze significative tra obiettivi e risultati effettivi o vengano emanati provvedimenti o direttive regionali che modificano gli obiettivi già assegnati ai CdR, o in presenza di sostanziali modifiche degli indirizzi aziendali e/o dell'assetto organizzativo;
2. su proposta motivata del CdR interessato, con comunicazione alla Direzione Strategica, entro 10 giorni dal ricevimento (o dalla pubblicazione sul sito internet aziendale) dei report dei risultati infra-annuali conseguiti.

Qualora, per cause esterne e non direttamente imputabili a una cattiva gestione della struttura, non fosse stato possibile raggiungere l'obiettivo di budget totalmente o anche parzialmente, in sede di valutazione potrà essere richiesta dal CdR la cassazione dell'obiettivo assegnato alla Direzione Strategica, secondo le procedure previste nel presente regolamento (par. 13, pag. 15).

L'eventuale cassazione dell'obiettivo porterà alla riparametrazione degli obiettivi restanti.

Nell'ipotesi in cui non fossero disponibili i report sintetici contenenti tutti i dati di attività e/o di costo, si terrà conto esclusivamente delle informazioni al momento esistenti con un buon livello di attendibilità e di conseguenza verranno negoziati obiettivi solo con riferimento a quelle variabili di cui si hanno a disposizione indicatori quantitativi di supporto alla successiva fase di controllo.

## **9. Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance**

La UOC Programmazione e Controllo, trasmette all'O.I.V. i documenti relativi alla negoziazione del Ciclo di Gestione della performance.

## **10. Informativa alle Organizzazioni Sindacali**

La Direzione Strategica informa le Organizzazioni Sindacali dell'avvio del Ciclo di Gestione della Performance, nonché dei criteri generali di valutazione (coefficienti di pesatura, definizione dei range, ecc.).

## **11. Analisi periodica dei risultati di budget e confronto con i CdR di primo livello per evidenziare eventuali criticità**

La UOC Programmazione e Controllo, avvia la fase di monitoraggio periodico, di norma trimestrale, degli obiettivi assegnati.

La fase di monitoraggio prevede la rilevazione dei dati di consuntivo del periodo di riferimento, estratti dai relativi flussi informativi aziendali o dalle fonti dati indicate nelle Schede di Budget necessari all'analisi degli scostamenti, al fine di verificare lo stato di avanzamento delle azioni correlate agli obiettivi.

La finalità del monitoraggio degli obiettivi è quella di:

- responsabilizzare i CdR al pieno raggiungimento degli obiettivi negoziati, attraverso la diffusione di una adeguata informativa inerente l'analisi degli scostamenti;
- disporre di informazioni sull'andamento della gestione utili a migliorare le attività di programmazione future;
- procedere ad eventuali variazioni del Budget in funzione del manifestarsi di eventi critici e vincolanti evidenziati dai CdR di primo livello e/o ritenuti rilevanti dalla Direzione Strategica, in quanto dovuti a cause esterne non governabili dalle strutture aziendali.
- trasmettere agli uffici regionali i monitoraggi degli andamenti degli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

Fatte salve particolari situazioni di criticità, i risultati del monitoraggio effettuato nel primo semestre vengono comunicati ai CdR di primo livello, alla riunione partecipano i CdR di secondo livello e la UOC DAI ai soli fini informativi.

## **12. Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi**

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene determinato, in termini di percentuale, confrontando il valore di consuntivo conseguito nel corso dell'anno precedente con il valore negoziato, correlandolo al peso del singolo obiettivo.

## **13. Fase di consolidamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget con i CdR**

La UOC Programmazione e Controllo conclude il processo di valutazione, in prima istanza, del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei CdR sulla base delle schede di supporto predisposte (schede di consuntivazione). Le schede di consuntivazione (di primo e secondo livello) vengono inviate ai CdR di primo livello.

I CdR di primo livello ricevute le schede hanno a disposizione 10 giorni per :

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi con i CdR di secondo livello o con gli operatori (nel caso il CdR di primo livello coincida con una UO);
- formulare osservazioni e richiedere la rivalutazione del grado di raggiungimento o la cassazione di obiettivi corredando la richiesta con apposita documentazione a supporto del parziale o mancato raggiungimento degli stessi.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi di secondo livello si svolge con le medesime modalità di quella di primo livello, dove il CdR di secondo livello svolge la funzione del CdR di primo livello nei confronti degli operatori, nel medesimo arco temporale di 10 giorni a disposizione del CdR di primo livello.

Di questo processo devono essere prodotti appositi verbale di condivisione che :

- i CdR di primo livello devono inviare alla Direzione Strategica per il tramite della UOC programmazione e Controllo;
- I CdR di secondo livello devono inviare al CdR di primo livello.

La UOC programmazione e Controllo recepisce le eventuali richieste di rivalutazione del grado di raggiungimento o di cassazione di obiettivi accolte dalla Direzione Strategica e predispone le schede di consuntivazione (di primo e secondo livello) e le invia ai CdR di primo livello.

Trascorsi 5 giorni dall'invio delle schede di consuntivazione, la Direzione Strategica, convoca i CdR di primo livello all'incontro finale di consolidamento degli obiettivi, nel corso del quale comunica agli stessi il grado di raggiungimento degli obiettivi. A conclusione del processo le schede vengono sottoscritte dal Direttore Generale (o suo delegato Direttore Sanitario e/o Amministrativo) e dal CdR di primo livello.

In quella sede i CdR di primo livello devono produrre copia delle schede di consuntivazione dei CdR di secondo livello sottoscritte.

La conclusione del processo di consolidamento dei risultati dei CdR di secondo livello avviene con le medesime modalità di quello di primo livello, dove il CdR di primo livello svolge la funzione della Direzione Strategica, nell'arco temporale di 5 giorni dall'invio delle schede di consuntivazione antecedenti l'incontro finale di consolidamento primo livello.

#### **14. Sistema di misurazione e valutazione**

La UOC Programmazione e Controllo, predispone le schede di supporto complete del grado di raggiungimento pesato degli obiettivi per consentire il processo di valutazione da parte della Direzione strategica (valutazione di prima istanza) e dell'O.I.V. (valutazione di seconda istanza).

I CdR ricevuta comunicazione formale della valutazione di prima istanza, che avviene con la sottoscrizione delle schede consolidate, hanno 10 giorni a disposizione per formulare l'eventuale richiesta di rivalutazione corredata di relazione e documentazione a supporto all'OIV.

Le risultanze della valutazione della performance organizzativa concorrono alla definizione del grado di raggiungimento al premio di risultato.

#### **15. Relazione sulla Performance e validazione O.I.V.**

Della proposta di valutazione di seconda istanza l'O.I.V. trasmette comunicazione alla Direzione Strategica, la quale per il tramite della struttura tecnica permanente ne da comunicazione alla UOC Politiche del Personale e Gestione Risorse Umane per la correlazione con la performance individuale.

La Direzione Strategica con il supporto della struttura tecnica permanente, predispone/adotta la Relazione sulla Performance.

La relazione sulla performance viene trasmessa all'O.I.V. per la validazione.



DELIBERAZIONE N. 101/DG DEL 31 Gen. 2019

Si attesta che la deliberazione: è stata 31 Gen. 2019  
pubblicata sull'Albo Pretorio on-line in data \_\_\_\_\_

- è stata inviata al Collegio Sindacale in data: 31 Gen. 2019  
\_\_\_\_\_

- data di esecutività: 31 Gen. 2019  
\_\_\_\_\_

Deliberazione originale  
Composta di n. 22 fogli  
Esecutiva il, 31 Gen. 2019  
Il Dirigente ad interim della U.O.S.D.  
Affari Generali

f.to Dr.ssa Angela Antonietta Giuzio