

# Linee guida per il budget 2022

## Sommario

Premessa .....	1
Caratteristiche dell'azienda.....	1
Normativa di riferimento.....	2
Performance organizzativa.....	3
Valutazione degli obiettivi della performance organizzativa .....	6
La performance individuale.....	8
Sistema di incentivazione .....	9

## Premessa

Il presente documento ha lo scopo di esplicitare la strategia aziendale e di comunicare il percorso di lavoro da seguire nella formulazione del budget in termini di contenuti, modalità e soggetti coinvolti.

Il processo di programmazione e controllo delle aziende sanitarie del Friuli Venezia Giulia è disciplinato dalla legge regionale 10 novembre 2015 n. 26 recante “Disposizioni in materia di programmazione e contabilità e altre disposizioni finanziarie urgenti” all’art. 42 prevede per le aziende del SSR una gestione per budget.

## Caratteristiche dell’azienda

Il Centro di Riferimento Oncologico (CRO) di Aviano è un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) ed è classificato come ospedale di alta specializzazione e di rilievo nazionale per l’Oncologia.

L’Istituto è dotato di personalità giuridica pubblica e autonomia imprenditoriale, il cui assetto istituzionale, organizzativo e gestionale è disciplinato dalla L.R. 14/2006 in attuazione del D.Lgs di riordino degli IRCCS n. 288/2003 e dalle altre leggi nazionali e regionali in materia di finanziamento, contabilità e organizzazione delle aziende sanitarie.

Il CRO di Aviano è dedicato allo sviluppo dell’eccellenza nella prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione delle malattie oncologiche attraverso la presa in carico multidisciplinare e integrata del paziente, la ricerca clinica, preclinica e traslazionale, l’alta formazione, gli interventi di empowerment dei pazienti.

## Normativa di riferimento

I riferimenti normativi per la programmazione annuale sono rappresentati da:

- L.R. n. 22 del 12 dicembre 2019 recante “Riorganizzazione dei livelli di assistenza, norme in materia di pianificazione e programmazione sanitaria e sociosanitaria e modifiche alla legge regionale 26/2015 e alla legge regionale 6/2006” e ss.mm.e.ii;
- DGR n. 321 del 11 marzo 2022 di approvazione delle “Linee annuali per la gestione del Servizio Sanitario Regionale - anno 2022. Approvazione definitiva”;
- DGR n. 106 del 28.01.2022 recante “L 234/2021, art 1, comma 276, dl 104/2020, art 29 e dl 18/2020, art 18. rimodulazione piano operativo regionale per il recupero delle liste di attesa”;
- DGR n. 365 del 18.03.2022 recante “L 234/2021, art 1, comma 276. dl 104/2020, art 29. dl 18/2020, art 18. adeguamento della rimodulazione del piano operativo regionale per il recupero delle liste di attesa.”;
- DGR n. 1446 del 24.09.2021 e n. 1965 del 23 dicembre 2021 relative alla definizione delle attività e delle funzioni dei livelli assistenziali del servizio sanitario regionale;
- DGR n. 288 del 04 marzo 2022 di approvazione del piano regionale della prevenzione 2021-2025;
- DPCM 12 gennaio 2017 - Definizione e aggiornamento dei livelli essenziali di assistenza, di cui all'articolo 1, comma 7, del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502;
- D. Lgs. n. 150 del 27.10.2009 “Attuazione della legge 4 marzo n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficacia e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
- Programma nazionale esiti - PNE;
- Sistema di Valutazione della Performance dei Sistemi Sanitari Regionali – Fonte indicatori bersaglio;
- Indicatori per il riconoscimento del finanziamento della ricerca corrente;
- PNGLA 2019-2021;
- DGR 1815 del 25 ottobre 2019 di approvazione del piano regionale di governo delle liste di attesa 2019-2021;
- Programma annuale aziendale 2022.

Le Linee regionali per la gestione del SSR definiscono gli obiettivi ed i relativi risultati attesi di pertinenza delle varie aziende sanitarie articolandoli per area tematica, nonché le risorse complessivamente disponibili del SSR e le regole/vincoli gestionali.

Nello stesso documento sono riportati, nell’ambito delle misure complessive di contenimento dei costi, i vincoli operativi e le indicazioni che devono essere rispettati dall’Istituto e che per il 2022 sono rappresentati da:

- spesa farmaceutica ospedaliera: contenimento del valore aziendale anno 2021 per i farmaci oncoematologici e riduzione del 1% del costo 2021 degli altri farmaci ospedalieri e del 10% della diretta regionale;
- riduzione del 3% del costo dei dispositivi medici anno 2021 su fondi istituzionali;
- contenimento del costo delle manutenzioni ordinarie edili impiantistiche al valore di chiusura 2015;
- proseguimento delle azioni per il rispetto della normativa di spending review.

## Performance organizzativa

### *Processo di budget*

La programmazione annuale aziendale attraverso lo strumento del budget fa propri e persegue gli obiettivi/vincoli definiti dalla programmazione regionale e nazionale, assicurandone il conseguimento attraverso la declinazione degli stessi in obiettivi operativi da misurarsi attraverso appositi indicatori. Lo strumento di budget in termini di contenuti non si esaurisce però con quanto disposto a livello regionale e nazionale ma individua ulteriori obiettivi strategici aziendali.

La proposta a livello aziendale di obiettivi di budget 2022 è rappresentata dall'albero delle performance che riporta gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e le strutture coinvolte.

La situazione pandemica, ancora non superata, rappresenta un elemento di incertezza rispetto all'attuazione della programmazione aziendale che potrebbe richiedere in corso d'anno una revisione in funzione del quadro epidemiologico.

Nelle schede di budget delle varie strutture operative verranno individuati e assegnati alcuni di questi obiettivi ritenuti prioritari per l'anno 2022. Per ciascun obiettivo operativo verranno individuati precisi indicatori, target, criteri di valutazione, sistemi di incentivazione (retribuzione di risultato/incentivazione, RAR, quota di produttività strategica ecc.) e referenti responsabili del monitoraggio. A partire dagli obiettivi presenti nella scheda di budget, i responsabili di struttura dovranno identificare l'apporto individuale dei propri collaboratori (dirigenti) alla realizzazione degli obiettivi di budget e individuare per ogni collaboratore alcuni obiettivi misurabili da correlare alla performance individuale.

Sarà compito della SOSD controllo di gestione supportare l'intero percorso, garantendo il supporto tecnico al sistema di monitoraggio e valutazione.

Il direttore generale avvia il percorso di budget attraverso il quale viene esplicitata l'evoluzione definitiva della programmazione aziendale. Il percorso è seguito dal comitato di budget costituito dalle seguenti figure professionali:

- direttore generale;
- direttore sanitario o suo sostituto;
- direttore scientifico o suo sostituto;

- direttore amministrativo o suo sostituto;
- responsabile della SOSD delle professioni sanitarie;
- responsabile della SOSD Controllo di Gestione;
- eventuali altre figure professionali sulla base degli argomenti trattati.

Il processo di budget è articolato per centri di responsabilità di attività ai quali compete l'efficace perseguimento degli obiettivi sanitari, assistenziali o di supporto assegnati e per centri di responsabilità di risorsa ai quali compete la gestione complessiva di un'intera categoria di risorse utilizzate da più centri di attività (quali personale, beni, servizi ecc.).

Per i centri di risorsa, la direzione individuerà il budget di risorsa assegnato alle varie strutture sulla base dei valori del preventivo 2022 (delibera 200 del 26.04.2022).

Per l'anno 2022 i centri di responsabilità di attività sono le strutture operative complesse, le strutture semplici dipartimentali e gli uffici di staff delle direzioni:

#### Elenco centro di responsabilità

	Dirigenza	Comparto	Comparto Sanità
<b>Dipartimento di Oncologia Medica</b>			
SOC Oncologia Medica e dei Tumori Immunocorrelati	X		
SOC Oncologia Medica e Prevenzione Oncologica	X		
SOC Gastroenterologia Oncologica Sperimentale	X		
SOSD Psicologia Oncologica	X		
SOSD Oncoematologia Trapianti Emopoietici e Terapie Cellulari	X		
Comparto – Dipartimento di Oncologia Medica		X	
<b>Dipartimento di Oncologia Chirurgica</b>			
SOC Chirurgia Oncologica Generale con indirizzo su sarcomi, tumori rari e multi-viscerali	X		
SOC Chirurgia Oncologica del Seno	X		
SOC Chirurgia Oncologica Ginecologica	X		
SOC Anestesia e Rianimazione	X		
SOSD Medicina del dolore clinica e sperimentale	X		
Comparto – Dipartimento di Oncologia Chirurgica		X	
<b>Dipartimento della Ricerca e della Diagnostica avanzata dei Tumori</b>			
SOC Oncogenetica e Oncogenomica funzionale	X		X
SOC Oncol. Molecolare e Modelli Preclin. di Progress. Tumorale	X		X
SOC Farmacologia Sperimentale e Clinica	X		X
SOC Immunopatologia e Biomarcatori Oncologici	X		X

SOC Oncoematologia Clinico Sperimentale	X		X
SOSD Anatomia Patologica ad indirizzo oncologico	X		X
SOSD Trattamento di cellule staminali per le terapie cellulari	X		X
Comparto – Dipartimento di Oncologia Chirurgica		X	
<b>Dipartimento delle Alte Tecnologie</b>			
SOC Radiologia Oncologica	X		
SOC Medicina Nucleare	X		
SOC Fisica Sanitaria	X		
SOC Oncologia Radioterapica	X		
SOSD Area di Oncologia Integrata Adolescenti e Giovani Adulti	X		
Comparto – Dipartimento delle Alte Tecnologie		X	
<b>Dipartimento della gestione amministrativa</b>			
Direzione amministrativa (ufficio cassa)		X	
SOC Approvvigionamenti, Economato e Logistica	X	X	
SOC Gestione delle Tecnologie Cliniche, Tecnico-Strutturali e Informatiche	X	X	
SOC Gestione Risorse Economico-Finanziarie	X	X	
SOC Legali, Affari Generali e gestione Risorse Umane	X	X	
<b>Direzione Generale</b>			
Direzione Generale (Direzione Generale, SPPA)	X	X	
SOSD Controllo di Gestione	X	X	
<b>Direzione Sanitaria</b>			
Direzione Sanitaria (Direzione Medica, URP, CAF)	X	X	X
SOSD Direzione delle Professioni sanitarie	X	X	
SOSD Farmacia	X	X	
<b>Direzione Scientifica</b>			
Direzione Scientifica (Segreteria Scientifica/uffici di staff, Ufficio Clinical Trial, Servizio Biblioteca)	X	X	X
SOC Epidemiologia Oncologica	X	X	X

## *Fasi del percorso di budget*

Per l'esercizio 2022 il percorso prevede le seguenti fasi:

<b>Attività</b>	<b>Strutture/figure coinvolte</b>
avvio del percorso: presentazione delle linee annuali per la gestione del SSR anno 2022 al collegio di direzione	direzione strategica
predisposizione delle linee guida per il budget e dell'albero della performance	SOSD controllo di gestione e direzione strategica
predisposizione proposte schede di budget	SOSD controllo di gestione
svolgimento degli incontri di negoziazione di budget tra il comitato di budget e i direttori/responsabili dei vari centri di responsabilità del dipartimento	comitato di budget/direttori, responsabili dei centri di responsabilità
predisposizione definitiva delle schede ed invio delle stesse ai singoli responsabili che dovranno diffonderle ai propri collaboratori e restituire copia firmata alla SOSD controllo di gestione	SOSD controllo di gestione
approvazione delle schede di budget con deliberazione del direttore generale	direzione strategica
monitoraggio e revisione del budget	SOSD controllo di gestione/direttori, responsabili dei centri di responsabilità/eventuali altre figure professionali
valutazione conclusiva	SOSD controllo di gestione/comitato di budget/OIV

## **Valutazione degli obiettivi della performance organizzativa**

### *Verifiche intermedie degli obiettivi*

Durante l'esercizio verrà predisposto un monitoraggio degli obiettivi di budget e una reportistica che confronta a livello temporale i dati di attività e di risorse per struttura operativa. Nel corso dell'esercizio saranno organizzati degli incontri tra la SOSD controllo di gestione e i singoli responsabili di budget per l'analisi dei risultati infrannuali e degli scostamenti rispetto al budget assegnato. Durante questi incontri potranno partecipare altre figure professionali sulla base degli argomenti trattati e verranno valutate eventuali cause esterne non governabili dalla struttura che rendano necessaria una revisione degli obiettivi.

### *Valutazione annuale degli obiettivi*

Il raggiungimento degli obiettivi sarà validato dalla Direzione di competenza (generale, scientifica, sanitaria e amministrativa), sulla base del sistema di monitoraggio aziendale, fatto salvo le rilevazioni ancora in capo alle singole strutture per le quali i direttori/responsabili produrranno i report e le evidenze di specie. All'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) spetta la verifica della correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa; a tale scopo l'OIV potrà richiedere supplementi di istruttoria rispetto alla documentazione proposta dalle direzioni competenti, qualora la stessa non sia ritenuta probatoria.

Relativamente al personale di cui al CCNL del comparto sanità, sezione del personale del ruolo della ricerca sanitaria e dell'attività di supporto alla ricerca sanitaria, gli obiettivi di performance organizzativa saranno soggetti al percorso di valutazione secondo le indicazioni contenute nel DM 20.11.2019 e negli atti successivi adottati dall'Istituto.

Sono previste le seguenti scale di verifica e valutazione della performance di struttura raccordata con la scala di riconoscimento dell'indennità di risultato/produttività collettiva:

#### **ANNO 2022 DIRIGENZA**

<b>Scala di verifica e valutazione della performance raccordata con scala di riconoscimento indennità di risultato/produttività collettiva</b>	
<b>grado di conseguimento</b>	<b>percentuale di accesso alla quota annua di retribuzione risultato/produttività collettiva</b>
≥ 95%	100%
60%-94%	in proporzione rispetto al 95%
< 60%	0%

Le percentuali vengono calcolate arrotondate per eccesso o per difetto al numero intero.



## ANNO 2022 COMPARTO

Scala di verifica e valutazione della performance raccordata con scala di riconoscimento indennità di risultato/produttività collettiva	
grado di conseguimento	percentuale di accesso alla quota annua di retribuzione risultato/produttività collettiva
≥ 90%	100%
60%-89%	in proporzione rispetto al 95%
< 60%	0%

Le percentuali vengono calcolate arrotondate per eccesso o per difetto al numero intero.

## La performance individuale

Il ciclo della performance si chiude con la valutazione del personale dipendente attraverso la compilazione della scheda di valutazione individuale.

Il processo di valutazione della performance individuale attivo in Istituto è differenziato a seconda che si tratti di personale dirigente o non dirigente.

### *Performance individuale della dirigenza*

La valutazione individuale della dirigenza analizza e misura in modo trasparente la performance dei dipendenti e valorizza il loro impegno e i loro risultati.

Lo strumento utilizzato è rappresentato da una scheda di valutazione in formato Excel ed è articolata in diverse dimensioni (caratteristiche comportamentali, collaborazione e partecipazione multidisciplinare, capacità organizzative, dimensione quali - quantitativa, contributo individuale alle attività relativa agli obiettivi di budget dell'anno in corso, attività scientifiche e didattiche, ecc).

Le diverse dimensioni sono “pesate” attraverso coefficienti di correzione variabili che contribuiscono a rendere il punteggio coerente con le responsabilità dirigenziali attribuite. Ciascuna dimensione è scomposta in più fattori di osservazione, il cui valore medio moltiplicato per il coefficiente fornisce il valore della dimensione.

Tra i fattori di osservazione sono ricompresi anche gli obiettivi descritti nella scheda di budget, individuati per i singoli dirigenti dai Direttori di SOC/SOSD, evidenziando il contributo al raggiungimento degli stessi al fine di rendere coerente la performance individuale con quella organizzativa.

La valutazione individuale è effettuata dal diretto superiore del valutato, secondo i principi del contraddittorio e della partecipazione.

L'occasione del confronto per la valutazione individuale deve essere proficuamente utilizzata anche per individuare piani di miglioramento e sviluppo per il dirigente, dei quali si dovrà tener conto nei programmi formativi aziendali per l'anno successivo.

Il range di punteggio per considerare la valutazione positiva è tra 18 e 30.

Come raccomandato dall'OIV, nel corso del 2022 verrà valutata l'opportunità di predisporre adeguati meccanismi operativi di collegamento tra l'esito della valutazione individuale della dirigenza ed il trattamento incentivante. L'argomento sarà oggetto di discussione con le OO.SS.

### *Performance individuale del comparto*

La scheda di valutazione individuale per il comparto considera sei dimensioni pesate in misura uguale (qualità lavorativa, impegno lavorativo, risoluzione dei problemi, relazione verso gli utenti esterni/interni, collaborazione con i colleghi e flessibilità) per le quali il valutatore deve riportare un punteggio da 1 a 5 secondo le declinazioni riportate nella scheda.

La procedura valutativa presuppone che la valutazione sia la conoscenza diretta dell'operato del valutato, pertanto il coordinatore valuta il personale al medesimo assegnato, il titolare dell'incarico di funzione valuta i coordinatori ed il personale assegnato direttamente allo stesso, anche nei casi in cui l'organizzazione non preveda un coordinamento di afferenza. Nel caso in cui il dipendente operi in un settore nel quale l'organizzazione non ha previsto né coordinatore né incarico di funzione, la valutazione verrà effettuata dal dirigente di riferimento dell'area. Nel caso sia necessaria una valutazione di seconda istanza si procederà in linea gerarchica con il diretto superiore del valutatore.

La valutazione deve essere sottoposta al valutato e deve essere firmata per presa visione. Gli incarichi di funzione di area sanitaria sono valutati dal dirigente delle professioni sanitarie, i restanti incarichi di funzione sono valutati dal dirigente responsabile della struttura competente.

Relativamente al personale di cui al CCNL del comparto sanità, sezione del personale del ruolo della ricerca sanitaria e dell'attività di supporto alla ricerca sanitaria, la valutazione individuale annuale sarà soggetta al percorso di valutazione secondo le indicazioni contenute nel DM 20.11.2019 e negli atti successivi adottati dall'Istituto.

## Sistema di incentivazione

Nei contratti integrativi d'istituto per la regolazione dei sistemi incentivanti relativi alla retribuzione di risultato per l'area della dirigenza e alla produttività collettiva per l'area del comparto (ivi compreso il comparto del ruolo della ricerca) verrà previsto il sistema di incentivazione correlato alla performance organizzativa e alla performance individuale.