

AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA MEYER

Delibera del Direttore Generale n. 58 del 01-02-2021

Proposta n. 110 del 2021

Oggetto: ADOZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

Dirigente: TAITI FRANCESCO

Struttura Dirigente: GESTIONE ECON. FINANZ. E CONTROLLO DI GESTIONE



AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA MEYER
(Art. 33 L.R.T. 24 febbraio 2005 n. 40)
Viale Pieraccini, 24 - 50139 FIRENZE
C.F. P.Iva 02175680483

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Oggetto	DELIBERE/DETERMINE
Contenuto	ADOZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

Area Tecnico Amm.va	AREA TECNICA AMMINISTRATIVA
Coord. Area Tecnico Amm.va	BINI CARLA
Struttura	GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA E CONTROLLO DI GESTIONE
Direttore della Struttura	TATTI FRANCESCO
Responsabile del procedimento	TATTI FRANCESCO
Immediatamente Esecutiva	SI

Conti Economici			
Spesa	Descrizione Conto	Codice Conto	Anno Bilancio
Spesa prevista	Conto Economico	Codice Conto	Anno Bilancio

Allegati Atto		
Allegato	N° di pag.	Oggetto
1	37	Piano della Performance 2021-2023

IL DIRETTORE GENERALE
Dr. Alberto Zanobini
(D.P.G.R.T. n. 99 del 30 luglio 2020)

Visto il D.Lgs. 30/12/1992 n. 502 e sue successive modifiche ed integrazioni e la L. R. Toscana n. 40 del 24/02/2005 e s.m.i. di disciplina del Servizio Sanitario Regionale;

Dato atto:

- che con deliberazione del Direttore Generale n. 133 del 29.12.2015 è stato approvato il nuovo Atto Aziendale dell'A.O.U. Meyer, ai sensi dell'art. 6 del Protocollo d'intesa del 22.04.2002 fra Regione Toscana e Università degli Studi di Firenze, Siena e Pisa, con decorrenza dal 1.1.2016;
- che con deliberazione del Direttore Generale n. 134 del 30.12.2015 si è provveduto a definire l'organigramma complessivo dell'A.O.U. Meyer e sono state assunti i primi provvedimenti attuativi relativi al conferimento degli incarichi di direzione delle strutture Dipartimentali e/o a valenza dipartimentale, delle Aree Funzionali Omogenee, dell'Area Servizi dell'Ospedale, dell'Area delle Professioni Sanitarie e dell'Area Tecnico Amministrativa;
- che con deliberazione del Direttore Generale n. 140 del 30.12.2015 sono state assunte determinazioni attuative del nuovo Atto aziendale in merito alla conferma/riassetto delle strutture organizzative complesse e semplici;
- che con deliberazione del Direttore Generale n. 492 del 2.12.2016 si è provveduto ad approvare la sistematizzazione della organizzazione aziendale, dopo un primo percorso attuativo dello Statuto Aziendale;
- con successiva deliberazione del Direttore Generale n. 543 del 29.12.2016 sono state assunte determinazioni volte al conferimento degli incarichi delle Strutture Complesse dell'Area Tecnico Amministrativa, così come rimodulate a seguito delle azioni di attualizzazione dell'organizzazione aziendale;
- che con successiva deliberazione del Direttore Generale n. 173 del 05.04.2018 si è altresì provveduto ad ulteriori azioni di sistematizzazione dell'organizzazione aziendale ed all'integrazione dell'art. 63 dell'Atto Aziendale "Promozione della salute nella comunità";
- che con successiva deliberazione del Direttore Generale n. 739 del 31.12.2019 si è provveduto ad approvare ulteriori azioni di sistemazione dell'organizzazione aziendale in ambito amministrativo;

Su proposta del Responsabile della S.O.C. Gestione Economico Finanziaria e Controllo di Gestione, Dr. Francesco Taiti, il quale, con riferimento alla presente procedura, ne attesta la regolarità amministrativa e la legittimità dell'atto;

Visto il D.Lgs. n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" che stabilisce all'art. 10 che "al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno, entro il 31 gennaio, il Piano della performance, documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b), e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli

indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”;

Ricordato che l'A.O.U. Meyer ha adottato i seguenti documenti:

- con Delibera D.G. n. 44 del 31 gennaio 2020 il “Piano della Performance 2020-2021” ai sensi del sopra richiamato art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009;
- con Delibera D.G. n. 38 del 31 gennaio 2020 il “Piano per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza 2020-2022 e conferma RPCT per il 2020”. È attualmente in corso di elaborazione deliberazione la definizione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) 2021-2023 di questa Azienda che ha visto i termini per la relativa adozione prorogati al 31/03/2021;

Richiamata l'estrema variabilità del contesto socio economico nazionale, la mancanza di linee guida regionali per la redazione dei bilanci preventivi economici annuali 2021 e pluriennali 2021-2023 nonché la mancanza di delibere regionali in merito all'assegnazione di obiettivi alle Aziende Sanitarie toscane per l'anno 2021, diventa particolarmente difficile non solo definire obiettivi strategici triennali ma anche e soprattutto definire degli obiettivi programmatici per l'anno 2021;

Ricordato che all'interno del piano della Performance 2021-2023 è previsto uno specifico paragrafo nel quale viene descritto il funzionamento dell'intero “Ciclo della Performance” ed in particolare vengono confermate le modalità di funzionamento dell'attuale “Sistema di Misurazione e Valutazione” già in essere per l'esercizio 2020, anche in ottemperanza alla nota circolare prot. n. DPF-0079054-P-18/12/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri- Dipartimento della Funzione Pubblica avente ad oggetto “Aggiornamento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance”;

Ritenuto opportuno procedere ad adottare il piano della Performance dell'A.O.U. Meyer per il triennio 2021-2023 di cui all'allegato 1), parte integrante e sostanziale del presente atto, come sostanziale aggiornamento ed integrazione del precedente Piano della Performance 2020-2022, tenuto adeguatamente conto del proseguo dell'emergenza pandemica in atto, e di procedere alla pubblicazione nell'apposita sezione nella homepage aziendale denominata “Amministrazione Trasparente”, così come disciplinato dal D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.;

Ritenuto che sussistono le condizioni per dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile, al fine di dare immediata e massima diffusione ai contenuti del Piano della Performance 2021-2023 e coerenti con gli obiettivi di budget 2021 che verranno a breve definiti, nonché per consentirne la tempestiva pubblicazione nel sito web aziendale nella sezione “Amministrazione Trasparente”, ai sensi dell'art. 42, comma 4, della L.R.T. n. 40/2005 e s.m.i.;

Considerato che il Responsabile del Procedimento, individuato ai sensi della Legge n. 241/1990 nella persona del Dr. Francesco Taiti sottoscrivendo l'atto attesta che lo stesso, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza è legittimo;

Acquisito il parere del Coordinatore dell'Area Tecnico Amministrativa, Dr.ssa Carla Bini, espresso mediante sottoscrizione nel frontespizio del presente atto;

“documento firmato digitalmente”

Con la sottoscrizione del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo, per quanto di competenza, ai sensi dell'art. 3 del Decreto Legislativo n. 229/99;

DELIBERA

Per quanto esposto in narrativa che espressamente si richiama,

- 1) Di adottare il “Piano della Performance 2021 – 2023” dell’A.O.U. Meyer riportato nell’allegato 1 della presente deliberazione a formarne parte integrante e sostanziale;
- 2) Di pubblicare il presente atto ai sensi dell’art. 29 del D.Lgs. n. 33/2013 nella sezione del sito internet aziendale “Amministrazione Trasparente” sezione “Performance”;
- 3) Di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile, al fine di dare immediata e massima diffusione ai contenuti del Piano della Performance 2021-2023 e coerenti con gli obiettivi di budget 2021 che verranno a breve definiti, nonché per consentirne la tempestiva pubblicazione nel sito web aziendale nella sezione “Amministrazione Trasparente”, ai sensi dell’art. 42, comma 4, della L.R.T. n. 40/2005 e s.m.i.;
- 4) Di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale ai sensi dell’art. 42, comma 2, della L.R. T. n. 40/2005 contemporaneamente all’inoltro all’albo di pubblicità degli atti di questa A.O.U. Meyer.

IL DIRETTORE GENERALE
(Dr. Alberto Zanobini)

IL DIRETTORE SANITARIO
(Dr.ssa Francesca Bellini)

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
(Dr. Tito Berti)



Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer

Piano della Performance 2021-2023



Indice

1. Premessa

2. Identità dell'Azienda

2.1 Chi siamo e cosa facciamo

2.1.1. Mission

2.2 Come siamo organizzati

2.2.1 Organigramma

2.3 L'Azienda in cifre

2.3.1 Attività

2.3.2 Personale

2.3.3 Bilancio

2.4 Attività Scientifica e di Ricerca

2.5 Analisi di contesto

3. Obiettivi strategici e operativi

3.1 Governo dell'offerta assistenziale

3.2 Innovazione organizzativa

3.3 Qualità e sicurezza

3.4 Bersaglio MES

3.5 Rete Pediatrica

3.6 Sviluppo ICT

3.7 Innovazione Tecnologica

3.8 Mantenimento dell'equilibrio economico

3.9 Attuazione Politiche sulla Trasparenza ed Anticorruzione

4. Il Ciclo di Gestione della Performance (Sistema di Misurazione e Valutazione)

4.1 Quadro normativo

4.2 Finalità

4.3 Percorso

4.3.1 Destinatari

4.3.2. Ciclo della performance

4.3.2.1 Percorso di budget e valutazione della performance organizzativa

4.3.2.2 Valutazione della performance individuale e le sue fasi

4.3.2.3 Elencazione metodologica per l'applicazione dell'istituto

4.3.2.4 Indicazioni operative in relazione a situazioni particolari

4.4 Effetti della valutazione

4.5 Procedure conciliazione

4.6 Disposizioni finali e transitorie

1. Premessa

La performance è intesa come il contributo che un'azienda fornisce, attraverso le azioni poste in essere, al raggiungimento delle proprie finalità e degli obiettivi prefissati nonché alla soddisfazione dei bisogni per i quali tale organizzazione è stata costituita.

La valutazione della performance ha assunto rilevanza giuridica con il Decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, "attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" con il quale si introduce il cosiddetto Ciclo della Performance che consiste nella definizione degli obiettivi aziendali, nel loro monitoraggio e controllo ed infine, nella verifica dei risultati raggiunti.

Il Piano della Performance è lo strumento che avvia il Ciclo di gestione della Performance, infatti è il documento programmatico attraverso il quale, in conformità con le risorse assegnate e nel rispetto della programmazione sanitaria regionale e dei vincoli di bilancio, vengono individuati gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori e i risultati attesi rispetto ai quali sarà attuata la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il Piano della performance, essendo un documento di programmazione per il triennio 2021-2023 è oggetto di aggiornamento annuale in relazione ai seguenti determinanti.

- ❖ Obiettivi definiti in sede di programmazione sanitaria regionale.
- ❖ Modifiche del contesto interno ed esterno di riferimento.
- ❖ Modifica della struttura organizzativa e, più in generale, delle modalità di organizzazione e funzionamento dell'Azienda.

Nella definizione della programmazione aziendale per il triennio 2021-2023 si è tenuto conto dello scenario normativo ed economico attuale, caratterizzato dalla necessità di garantire l'erogazione delle cure in condizioni di appropriatezza, efficacia, efficienza, qualità e sicurezza, in un contesto di risorse limitate nonché dell'esigenza di un doveroso ammodernamento di specifici servizi per far fronte all'evoluzione dei fabbisogni demografici ed epidemiologici.

Inoltre nella redazione del Piano si fa riferimento alle prescrizioni e agli indirizzi forniti dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) con la Delibera n. 112/2010 del 28 ottobre 2010 integrata dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (delibera n. 1/2017).

Le indicazioni operative date dall'Autorità Nazionale Anticorruzione sottolineano la necessità di integrare il ciclo della gestione della performance con strumenti, processi e attività posti in essere per l'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Per l'anno 2021 il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione ed il Programma Triennale per la Trasparenza ed Integrità ha visto la sua adozione posticipata dal 31 di gennaio al 31 di marzo 2021.

L'adozione del Piano della Performance 2021 non ha avuto invece alcuna dilazione, per cui in questo contesto di estrema incertezza, senza che siano stati ancora definiti gli obiettivi a livello nazionale e regionale, le Aziende si trovano a dover adottare un Piano strategico per il triennio 2021-2023.

Ben consapevoli della difficoltà di poter non solo pianificare nel lungo periodo, ma anche programmare nel breve periodo, con l'estrema incertezza del contesto dato dalla emergenza pandemica da COVID-19, l'Azienda è intenzionata a puntare sempre più alla qualità dei processi di cura, ponendo sempre crescente attenzione ad ogni aspetto qualitativo piuttosto che alla quantità delle prestazioni erogate.

La grande sfida sarà reagire prontamente ad ogni cambiamento del contesto, cercando di adattare la quantità di attività richiesta alle singole strutture aziendali in base alle possibilità che il contesto esterno consentirà.

Nella programmazione del budget 2021, che quest'anno trova inizio nell'anno in corso e non, come consuetudine, a fine dell'esercizio precedente, le parole guida saranno: **flessibilità e adattamento, sviluppo ulteriore della qualità** soprattutto a seguito dell'ottenimento della certificazione Joint Commission International.

Infine, un doveroso richiamo anche a tutta la struttura tecnico amministrativa che nonostante le difficoltà derivanti dalle nuove modalità organizzative ha portato avanti in modo efficace ed efficiente tutti gli obiettivi ad essa assegnati.

2. Identità dell'Azienda

2.1. Chi siamo e cosa facciamo

2.1.1. Mission

Dalla sua fondazione nel 1884, l'Ospedale pediatrico Meyer, divenuto Azienda Ospedaliero Universitaria del Servizio Sanitario Regionale, si caratterizza per le attività di diagnosi, cura e riabilitazione rivolte ai piccoli pazienti sino al raggiungimento della loro maggiore età nel rispetto, comunque, del principio della continuità assistenziale.

Le sue finalità istituzionali sono la cura e il benessere dei bambini, un'assistenza clinica integrata con la didattica, la ricerca scientifica nonché l'erogazione delle attività formative necessarie al trasferimento delle competenze pediatriche a studenti, specializzandi e operatori pediatrici.

La mission aziendale è costantemente orientata e impegnata a fornire le migliori cure possibili per il trattamento e la guarigione dei piccoli pazienti che provengono dall'Italia e da altri Paesi e, come completamento e parte costitutiva della cura, ad accompagnare e sostenere le famiglie in tutto il percorso assistenziale. L'Azienda, nell'offrire tutte le discipline a indirizzo pediatrico, specialistiche, mediche e chirurgiche, intende rappresentare una struttura di riferimento a livello nazionale e internazionale per le patologie complesse.

L'affidamento del coordinamento operativo e della riorganizzazione della rete pediatrica regionale, sancito con la Legge Regionale 84/2015, costituisce una ulteriore articolazione della mission attribuita all'Azienda.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer è costantemente impegnata a garantire alti livelli qualitativi dell'assistenza ai pazienti in età pediatrica e alle loro famiglie.

Cure tempestive, efficaci, sicure, sostenibili e accessibili sono assicurate grazie alla presenza di competenze professionali qualificate, supportate da una continua innovazione tecnologica e organizzativa e sostenute da percorsi formativi di alto livello.

Viene posta particolare attenzione alla gestione dell'intero percorso del bambino prestando cura alla continuità dei processi e, tramite il lavoro in equipe multi professionali e multidisciplinari, assicurando in ogni fase del percorso le cure migliori, focalizzate sulle specifiche necessità dei singoli pazienti.

L'Azienda riconosce il valore strategico delle attività di ricerca e innovazione considerate inscindibili dai compiti di assistenza nonché condizioni essenziale per il compimento della propria missione. L'Ospedale rappresenta infatti il luogo privilegiato per la realizzazione di attività di ricerca volte a sviluppare soluzioni innovative nella pratica clinico-assistenziale, diagnostica e terapeutica.

2.2 Come siamo organizzati

Il 1 febbraio 2021 è stato adottato il Nuovo Atto Aziendale (che subentra al precedente assetto organizzativo definito nel suo impianto di base con delibera DG n. 133 del 29/12/2015) nel quale è stato definito il nuovo assetto organizzativo finalizzato a fornire la migliore risposta alle esigenze di assistenza, di didattica e di ricerca attraverso articolazioni organizzative differenziate tra il macro ambito di cura assistenziale, il macro ambito relativo a didattica, formazione e ricerca e il macro ambito sanitario amministrativo e tecnico-professionale.

L'organigramma aziendale è consultabile sul sito web dell'AOU Meyer (www.meyer.it) alla sezione "Amministrazione Trasparente".

Le attività di cura sono gestite attraverso le seguenti articolazioni organizzative (Fig.1):

- Dipartimento ad attività Integrata (DAI);
 - Area Funzionale Omogenea (AFO);
 - Struttura Organizzativa Complessa (SOC) e Struttura Organizzativa Semplice Autonoma (SOSA);
 - Struttura Organizzativa Semplice Intra-SOC;
 - Centro Specialistico;
- Centro di Eccellenza;
- Centro interaziendale per la ricerca e l'innovazione;
- Incarico di programma;
- Incarico a elevata professionalità;

Il Dipartimento ad Attività Integrata (DAI), attraverso le proprie articolazioni organizzative, sviluppa la massima integrazione dei professionisti per la migliore erogazione delle prestazioni sanitarie direttamente rese nel presidio ospedaliero e di quelle gestite attraverso la rete pediatrica con le aziende sanitarie toscane.

Costituisce, altresì, la più idonea sede per promuovere l'adozione di modelli assistenziali innovativi secondo principi di appropriatezza organizzativa e clinica; rappresenta il luogo primario nel quale deve essere sviluppata, in sinergia con il Campus e con il Coordinamento scientifico, la valorizzazione clinico-assistenziale della didattica e della ricerca.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer si avvale **di un unico Dipartimento ad Attività Integrata, denominato "Dipartimento Specialistico Interdisciplinare"**, per sottolineare fortemente la necessità di una gestione unitaria dell'attività sanitaria e consentire una maggiore condivisione nell'utilizzo delle risorse sia

strutturali che umane per quanto riguarda gli aspetti programmatici e organizzativi dell'assistenza, della formazione e della ricerca.

Il Dipartimento Specialistico Interdisciplinare è organizzato in **Aree Funzionali Omogenee (AFO)** all'interno delle quali sono ricondotte le casistiche afferenti **alle discipline di medicina, di chirurgia e dell'emergenza**.

L'AFO, al suo interno, ricomprende Strutture Organizzative Complesse (SOC), Strutture Organizzative Semplici Autonome (SOSA) e Centri Specialistici, che si caratterizzano per affinità ed omogeneità dell'assistenza ed a cui è demandata la gestione di casistica per la quale è necessario garantire l'unitarietà dei percorsi clinico-assistenziali.

In considerazione del suo ruolo trasversale nell'erogazione dell'assistenza all'interno dell'Azienda, il Dipartimento è chiamato a mantenere una costante collaborazione con i Centri di Eccellenza, integrandosi con le specificità degli stessi al fine di contribuire ad una univoca risposta assistenziale per i pazienti in carico sia alle strutture assistenziali del Dipartimento, sia alle strutture assistenziali dei Centri di Eccellenza.

Il Centro di Eccellenza rappresenta uno strumento innovativo dotato di autonomia scientifica e gestionale, assimilabile a quella dipartimentale, all'interno del quale sono ampiamente sviluppate competenze capaci di offrire risposte assistenziali al piccolo paziente con riferimento a patologie e percorsi clinici ad elevata complessità assistenziale, in ordine ai quali l'Azienda Ospedaliero–Universitaria Meyer ha costituito e consolidato standard di eccellenza.

I Centri di Eccellenza presenti in Azienda sono i seguenti.

- **Centro di Neuroscienze;**
- **Centro di Neurochirurgia;**
- **Centro di Oncologia ed Ematologia pediatrica.**

Già dal precedente Atto Aziendale è stata introdotta **l'Area dei Diritti dei bambini e delle famiglie in Ospedale**.

Il rispetto dei diritti dei bambini e delle famiglie in Ospedale è uno degli elementi fondanti della mission dell'Azienda ed è costantemente presente in tutte le fasi del percorso di cura.

L'A.O.U. Meyer mira a raggiungere il target di eccellenza non solo nelle prestazioni cliniche, ma anche nell'accoglienza facendosi carico di tutte le esigenze dei piccoli pazienti e delle loro famiglie con particolare riguardo alla terapia del dolore, agli aspetti psicologici, al disagio sociale, agli abusi.

Le attività strategiche relative alla didattica, alla formazione ed alla ricerca trovano una loro puntuale collocazione all'interno del neo costituito Meyer Academy che racchiude al suo interno:

- il Meyer Healt Campus;

- il Meyer Children's Research Institute.

In particolare, il Meyer Academy costituisce un ulteriore ed importante elemento innovativo nell'organizzazione dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer, attraverso il quale si sviluppa la vocazione didattica, formativa e di promozione della salute dell'Azienda in ambito pediatrico.

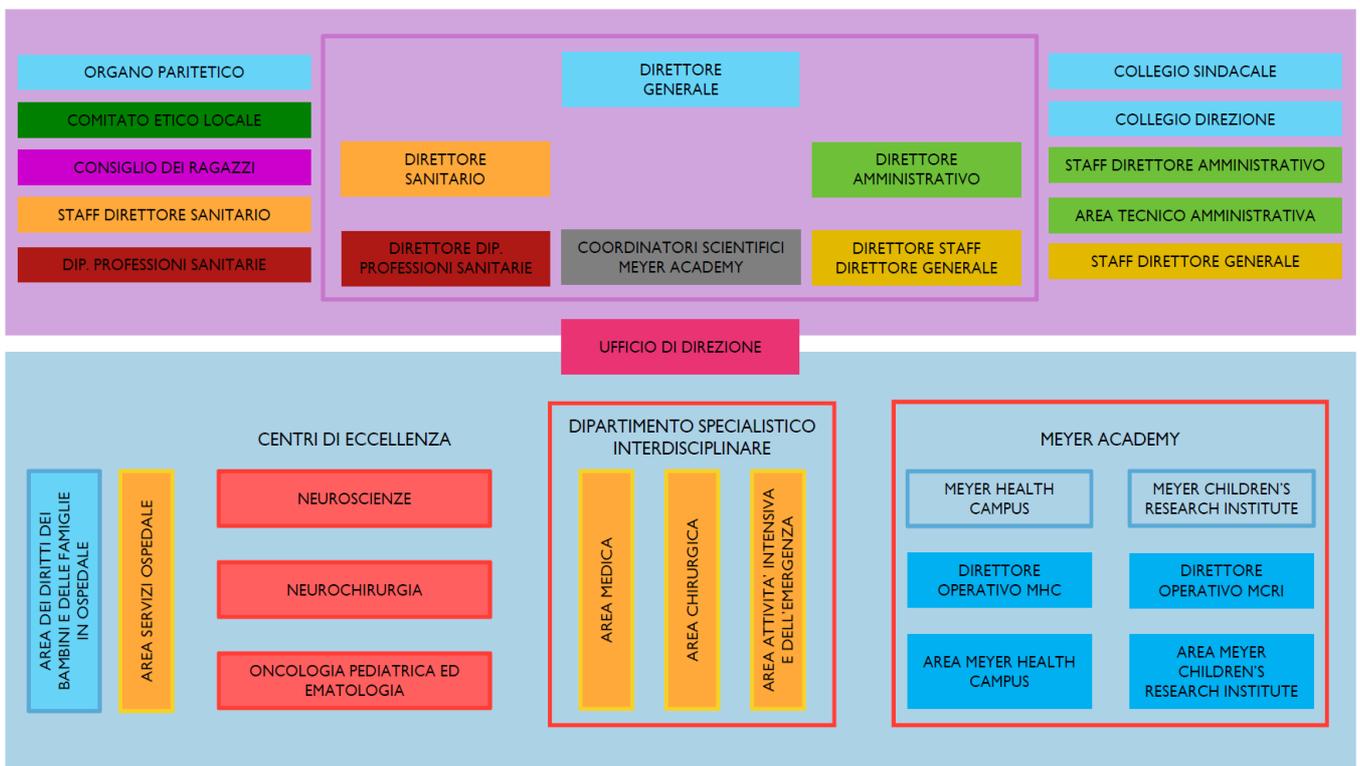
Le attività esercitate dalle professioni sanitarie e le attività tecnico amministrative e professionali sono gestite attraverso le seguenti articolazioni organizzative (Fig.1):

- Area;
- Struttura Organizzativa Complessa (SOC) e Struttura Organizzativa Semplice (SOS);
- Ufficio e Unità Professionale;
- Posizione Organizzativa e Incarico di coordinamento.

L'Area costituisce lo strumento organizzativo all'interno del quale sono gestite le attività cui ricondurre i macro processi, le linee di produzione, i percorsi operativi tipici degli ambiti amministrativo, tecnico e professionale, delle professioni sanitarie e di supporto sanitario alla cura.

Nello specifico, l'Area delle Professioni Sanitarie ha la finalità di contribuire ad assicurare un'assistenza centrata sul bambino e la famiglia attraverso l'integrazione e la sinergia delle professioni sanitarie per migliorare produttività ed efficacia del sistema. Afferiscono all'Area le professioni infermieristiche e ostetriche, tecnico-sanitarie, della riabilitazione e gli operatori di supporto.

Fig.1



2.3 L'Azienda in cifre

2.3.1 Attività

Tabella 1: Analisi andamento indicatori di sintesi AOU Meyer anni 2014 – 2019 - preconsuntivo 2020

Indicatore	Consolidato 2014	Consolidato 2015	Consolidato 2016	Consolidato 2017	Consolidato 2018	Consolidato 2019	Pre Consolidato 2020	2020-2019	2020/2019%
N. Dimessi ordinari	8.898	8.675	8.762	8.652	9.029	9.094	6.866	- 2.228	-24,50%
Peso Medio DRG (dimessi ordinari)	1,48	1,46	1,45	0,99	0,97	0,94	0,95	0,01	1,06%
Peso medio DM 2008 (dimessi ordinari)	1,18	1,16	1,19	1,17	1,15	1,12	1,14	0,02	1,79%
Posti letto medi ricovero ordinario	167,07	163,57	167,53	170,80	172,60	171,00	160,64	- 10	-6,06%
Tasso Utilizzo posti letto ordinari %	91,38	90,89	92,15	92,20	88,34	88,94	75,77	- 13	-14,81%
Degenza Media dimessi ricovero ordinari	6,07	6,25	6,30	6,19	6,13	5,96	6,36	0,40	6,71%
% attrazione extraregionale ricoveri ordinari	24,72	26,65	26,50	26,66	27,35	26,69	26,01	- 0,68	-2,55%
DH Giornate Cicli Aperti	38.458	39.176	38.558	40.089	37.848	39.214	28.915	- 10.299	-26,26%
% attrazione extraregionale ricoveri day hospital	20,04	21,86	22,67	23,94	24,34	26,15	20,18	-	- 5,97
Analisi % attrazione extraregionale ricoveri (Ordinari e DH)	21,34%	23,06%	23,65%	24,43%	25,20%	26,32%	22,16%	-	-4,16%
Casi Chirurgici Totali	6.082	6.078	6.151	6.369	6.717	6.756	4.097	- 2.659	-39,36%
Casi Chirurgici DH	2.558	2.607	2.620	2.733	2.994	3.056	1.434	- 1.622	-53,08%
Casi Chirurgici Ordinari	3.524	3.471	3.531	3.636	3.723	3.700	2.663	- 1.037	-28,03%
N. sale operatorie	7	7	7	7	7	7	7	-	0,00%
N. trapianti	35	24	21	26	29	30	22	- 8	-26,67%
- di cui allogenici	12	11	9	11	15	19	15	- 4	-21,05%
- di cui autologi	23	13	12	15	14	11	7	- 4	-36,36%
N. accessi pronto soccorso	44.841	44.081	44.417	42.923	41.328	43.111	24.906	- 18.205	-42,23%
PS % esito ricovero	6,98	6,51	6,51	6,63	6,40	6,58	11,86	-	5,28
N. prestazioni effettive totali erogate (c.tà) escluso Farmaci	609.588	655.499	690.338	701.896	730.073	768.258	646.337	- 121.921	-15,87%
N. dipendenti (tempo indeterminato e determinato)	999	1.030	1.068	1.156	1.158	1.206	1.284	78	6,47%
Valore della produzione (comprensivo dei tetti di attività dall'anno 2012 al 2017 compreso) in migliaia di euro	108.300	116.785	118.759	125.854	131.061	138.608	nd		
Costo della produzione (in migliaia di euro)	107.127	116.047	116.404	120.311	128.219	132.903	nd		

L'anno 2020 è senza dubbio stato caratterizzato dall'emergenza pandemica che ha generato la necessità di trattare e contrastare il diffondersi del COVID-19.

Nel corso dell'anno 2020 l'andamento dell'attività è stata monitorata settimanalmente a partire dal mese di marzo 2020 da parte del Controllo di Gestione, attraverso e-mail dirette alla Direzione Aziendale ed alla Direzione dell'Area delle Professioni Sanitarie oltre che allo Staff del Direttore Sanitario. L'analisi dell'andamento dell'attività, oltre ad essere oggetto di monitoraggio mensile per il tramite del Cruscotto

Aziendale sia da parte della Direzione Aziendale sia da parte di tutti i Responsabili di struttura oggetto di definizione del budget 2020, è stata presentata ed analizzata nel corso delle sedute dell'Ufficio di Direzione del 27/05/2020, del 29/07/2020 e dal 30/09/2020 nei quali un punto specifico dell'ordine del giorno era l'analisi dell'andamento dell'attività 2020.

Tutto il personale dell'Azienda si è impegnato direttamente e indirettamente a vario titolo nell'emergenza collegata al Covid-19. Anche il personale tecnico-amministrativo, attraverso lo smartworking ha portato avanti l'attività di propria competenza dimostrando un'ottima capacità di adattamento e rapidità di esecuzione garantendo il rispetto di tutti gli adempimenti nonostante il periodo emergenziale.

Ribadiamo che anche negli ultimi mesi dell'anno 2020 il contesto generale è stato decisamente instabile tanto da rendere impossibile rideterminare gli obiettivi di budget 2020 sia a livello aziendale e conseguentemente nemmeno a livello di CdR di I e II livello. Pertanto abbiamo già formalmente comunicato anche al nostro Organismo Indipendente di Valutazione all'interno della relazione sulla performance dell'anno 2019 che nella misurazione e valutazione della performance 2020 dovremo necessariamente tenere conto di questa emergenza come fattore esogeno di cui l'Azienda dovrà tenere conto per adattarsi al meglio ad ogni variazione del contesto regionale e nazionale.

Passando in ogni caso all'analisi della tabella sopra riportata si comprende come l'Azienda abbia avuto un notevole calo per l'attività di ricovero ordinario che ha visto una riduzione sul numero di dimessi di oltre 2200 dimessi pari a circa -24,5% rispetto all'anno 2019, mentre per quanto attiene la complessità della casistica ha leggermente aumentato il valore del peso medio del DRG rispetto agli anni precedenti mantenendosi su valori decisamente elevati rispetto agli altri ospedali pediatrici italiani.

Per quanto riguarda l'utilizzo della risorsa "posto letto" nel corso del 2020 abbiamo registrato un lieve aumento della degenza media (passata da 5,96 giorno a 6,36) correlata al sopra richiamato aumento della complessità della casistica trattata, ma a fronte di un drastico calo del tasso di utilizzo dei posti letto di ricovero ordinario passati da valori intorno al 90% (88,94%) al 75,77%.

Per quanto attiene la produzione chirurgica registriamo una riduzione di oltre 2600 casi chirurgici passando da un valore di 6.756 casi chirurgici dell'anno 2019 ai soli 4.097 dell'anno 2020. Il calo è stato registrato sia per l'attività ordinaria (- 1.037 casi passando dai 3.700 casi dell'anno 2019 ai 2.663 casi dell'anno 2020) ma soprattutto nell'attività di Day Surgery che ha registrato un calo di ben 1.622 casi (passando dai 3.056 casi dell'anno 2019 ai 1.434 casi dell'anno 2020).

Anche La linea produttiva "specialistica ambulatoriale" ha visto un discreto calo quantitativo (-122.000 prestazioni circa, passando da 768 mila prestazioni dell'anno 2019 alle 646 mila prestazioni dell'anno 2020, con un calo di circa il 16%).

La capacità di filtro del nostro pronto soccorso aziendale è decisamente peggiorato, in virtù della netta riduzione degli accessi (per questi ultimi si è passati da 43.111 accessi in PS dell'anno 2019 ai 24.906 accessi in PS dell'anno 2020 con una riduzione di oltre 18 mila accessi pari ad un -42,2%) che hanno portato ad accedere in PS soltanto a quella casistica più grave e complicata che in percentuale maggiore ha richiesto un ricovero (la nostra percentuale di filtro è passata dal 6,58% dell'anno 2019 al 11,86% dell'anno 2020).

2.3.2 Personale

Analisi per sesso ed età, dati al 31.12.2020

Il personale dell'Azienda è prevalentemente dipendente del SSN (98,17%), mentre gli universitari sono circa il 1,83% del totale.

I dipendenti sono per la stragrande maggioranza di sesso femminile (il 77,6%) e concentrati nelle fasce d'età 35-49 anni (48,0%) e over 50 (32,8%).

Opposta è la distribuzione del personale universitario, tra il quale prevalgono i dipendenti di sesso maschile (54,2%) e con una maggiore anzianità (più del 70,8% di essi ha un'età superiore ai 50 anni).

Personale dipendente SSN						
Fasce di età	F	%	M	%	Totale SSN	% (età)
<25	7	100,0%	-	0,0%	7	0,5%
25-34	192	80,0%	48	20,0%	240	18,7%
35-49	486	78,9%	130	21,1%	616	48,0%
>50	312	74,1%	109	25,9%	421	32,8%
Totale	997	77,6%	287	22,4%	1.284	100,0%

Personale Universitario in afferenza						
Fasce di età	F	%	M	%	Totale SSN	% (età)
35-49	2	28,6%	5	71,4%	7	29,2%
>50	9	52,9%	8	47,1%	17	70,8%
Totale	11	45,8%	13	54,2%	24	100,0%

Totale complessivo						
Fasce di età	F	%	M	%	Totale SSN	% (età)
<25	7	100,0%	-	0,0%	7	0,5%
25-34	192	80,0%	48	20,0%	240	18,3%
35-49	488	79,2%	135	21,9%	623	47,6%
>50	321	76,2%	117	27,8%	438	33,5%
Totale	1.008	77,1%	300	22,9%	1.308	100,0%

Analisi per macrostrutture organizzative, dati espressi in unità FTE (Full time equivalent), al 31.12.2020

Con riferimento alla distribuzione del personale per macrostruttura, espresso in unità equivalenti al 31/12/2020, si evidenzia che la più ampia parte (40,79%) afferisce al Dipartimento Specialistico Interdisciplinare, il dipartimento ad attività integrata che comprende l'Area Medica, l'Area Chirurgica e quella dell'Attività intensiva e dell'emergenza. L'8,40% degli operatori si concentra poi nell'Area dei Servizi dell'Ospedale, il macroambito organizzativo a cui afferiscono le strutture di natura sanitaria, semplici o complesse, che garantiscono prestazioni ai pazienti in carico nei diversi setting assistenziali del Dipartimento e dei Centri di Eccellenza.

Un altro 20% circa (19,26%) del personale appartiene ai quattro Centri di Eccellenza: il Centro di Eccellenza di Neuroscienze (7,20%), quello di Oncologia ed Ematologia Pediatrica (5,77%), quello di Neurochirurgia (5,82%), e quello di Endoscopia Respiratoria (0,67%).

Nell'Area Tecnico Amministrativa si concentra il 5,96%, mentre la restante parte afferisce alle Direzioni (Generale, Sanitaria e Amministrativa), alla Funzione Formazione, a progetti finalizzati o altri organismi aziendali.

UNITA' ORGANIZZATIVA	Anno 2019	%	Anno 2020	%
2927 -DIPARTIMENTO SPECIALISTICO INTERDISCIPLINARE	489,66	38,30%	545,99	40,79%
76-STRUTTURE TRASVERSALI	144,46	11,30%	112,47	8,40%
2933 -AREA DEI SERVIZI DELLOSPEDALE	103,89	8,13%	112,36	8,40%
5678-CENTRO ECCELLENZA DI NEUROSCIENZE	92,12	7,21%	96,37	7,20%
2936 -AREA TECNICO AMMINISTRATIVA	76,87	6,01%	79,84	5,96%
1234-CENTRO ECCELLENZA DI NEUROCHIRURGIA	76,97	6,02%	77,87	5,82%
9012 -CENTRO ECCELLENZA ONCOLOGIA ED EMATOLOGIA PEDIATRICA	73,91	5,78%	77,23	5,77%
170-COSTI GENERALI	71,95	5,63%	70,65	5,28%
2937-AREA DELLE PROFESSIONI SANITARIE	53,81	4,21%	56,91	4,25%
9001-DIREZIONE GENERALE	26,59	2,08%	41,37	3,09%
9002-DIREZIONE SANITARIA	34,90	2,73%	31,10	2,32%
2934 -AREA DEI DIRITTI DEI BAMBINI E DELLE FAMIGLIE IN OSPEDALE	15,86	1,24%	18,02	1,35%
3456-CENTRO ECCELLENZA ENDOSCOPIA RESPIRATORIA	8,61	0,67%	9,01	0,67%
9003-DIREZIONE AMMINISTRATIVA	6,13	0,48%	6,74	0,50%
2149-ALTRI ORGANISMI AZIENDALI	1,84	0,14%	1,84	0,14%
175-COSTI DI STRUTTURA	0,97	0,08%	0,67	0,05%
Totale complessivo	1.278,53	100,00%	1.338,44	100,00%

Nella tabella precedente sono ricompresi anche i contratti libero professionali ed il personale in somministrazione lavoro (ex interinale).

In merito alle risorse umane si ricorda che con verbale n. 3/2018 siglato con Regione Toscana è stato approvato il piano triennale 2018-2020 dei fabbisogni di personale, nel quale è stato consentito per la nostra Azienda lo sviluppo rappresentato nella tabella seguente.

Costo complessivo del Personale			
2017 (chiusura)	2018 (stima)	2019 (stima)	2020 (stima)
65.405.657,47	68.001.019,11	70.001.110,88	70.705.880,28

Si segnala che i costi incrementali del 2018 rispetto al 2017 non incidono sui vincoli di finanza pubblica in quanto rappresentano le assunzioni previste da obblighi di legge, per norma non computate, per € 89.000,84, e per la restante cifra di € 2.506.360,80, sono coperti tramite finanziamenti da Privati e/o Unione Europea.

Analogamente saranno coperti i maggiori costi relativi agli anni 2019 e 2020.

La suddetta rappresentazione è coerente con gli impegni assunti da questa Azienda e autorizzati dalla Regione Toscana tramite la sottoscrizione del Verbale n° 3 / 2018 da parte dell'Assessore al Diritto alla salute, al welfare e all'integrazione socio-sanitaria e sport.

Inoltre, con deliberazione D.G. n. 6 del 08/01/2021 si è provveduto all'Adozione del Piano Triennale dei fabbisogni di personale 2020-2022 di cui siamo in attesa di ricevere l'approvazione da parte della Giunta Regionale toscana attraverso un proprio atto deliberativo.

In tale documento è stato previsto un ulteriore sviluppo dell'investimento in risorse umane schematizzato come segue.

2020 (prechiusura)	2021 (stima)	2022 (stima)
75.338.398,07	79.431.778,31	81.741.283,73

Infine per quanto attiene al POLA, la nostra Azienda si è avvalsa della facoltà di non adottare uno specifico atto di sviluppo del lavoro flessibile, così come previsto anche a pag. 10 dalle "linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance" emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica nel mese di dicembre 2020 nelle quali si fa espressamente richiamo a quanto previsto all'art. 14, co. 1 della Legge n. 124/2015.

2.3.3 Bilancio

Tabella 2: Consistenza patrimoniale AOU Meyer 2004 – 2019

Grandezza	Anno 2004	Anno 2005	Anno 2006	Anno 2007	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011
Attivo Immobilizzato	58.787.287	93.976.236	104.903.913	119.360.221	122.939.772	121.972.692	120.520.113	117.474.738
Totale Attivo dello Stato Patrimoniale	95.786.426	144.778.321	149.274.519	167.582.816	170.945.979	172.599.849	176.305.897	173.034.265

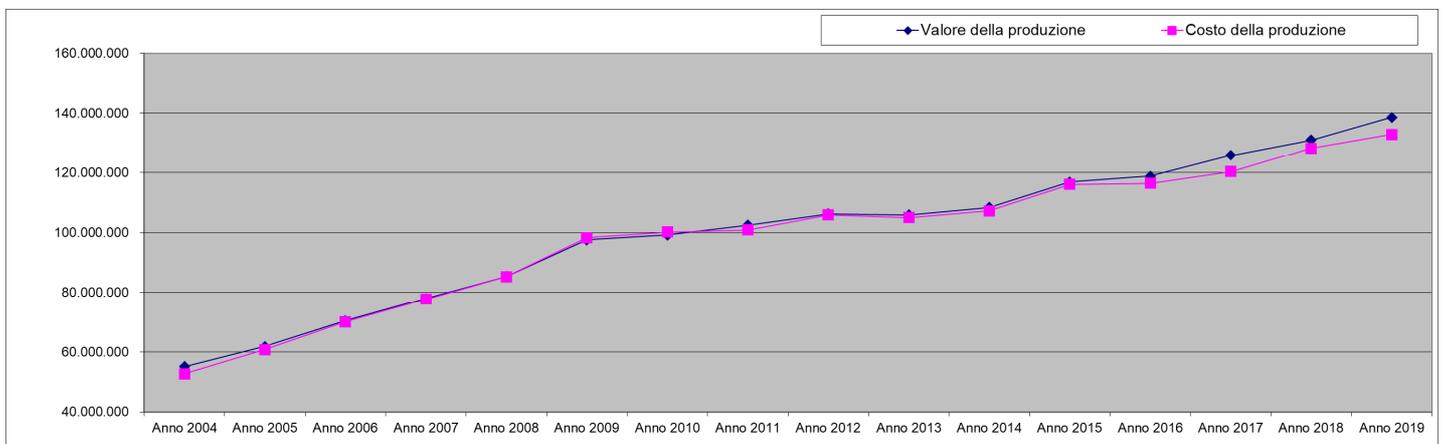
Grandezza	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
Attivo Immobilizzato	106.846.937	104.030.793	104.228.664	101.125.186	109.045.756	107.574.623	104.658.136	101.604.961
Totale Attivo dello Stato Patrimoniale	167.782.917	249.452.502	226.592.480	232.290.279	207.122.216	207.111.531	196.841.700	212.616.643

Tabella 3: Valore e costo della produzione AOU Meyer 2004 – 2019

Grandezza	Anno 2004	Anno 2005	Anno 2006	Anno 2007	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011
Valore della produzione	55.100.740	61.814.461	70.366.157	77.893.912	85.235.861	97.480.990	99.089.894	102.461.016
Costo della produzione	52.705.955	60.702.354	69.981.255	77.610.683	85.147.850	98.260.681	100.107.404	100.856.011

Grandezza	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
Valore della produzione	106.144.223	105.835.601	108.299.931	116.784.789	118.758.763	125.853.731	131.060.878	138.608.351
Costo della produzione	105.786.529	104.910.004	107.127.328	116.047.217	116.404.093	120.311.352	128.218.665	132.902.648

Grafico 1: Andamento valore e costo della produzione AOU Meyer 2004 – 2019



2.4 Attività Scientifica e di Ricerca

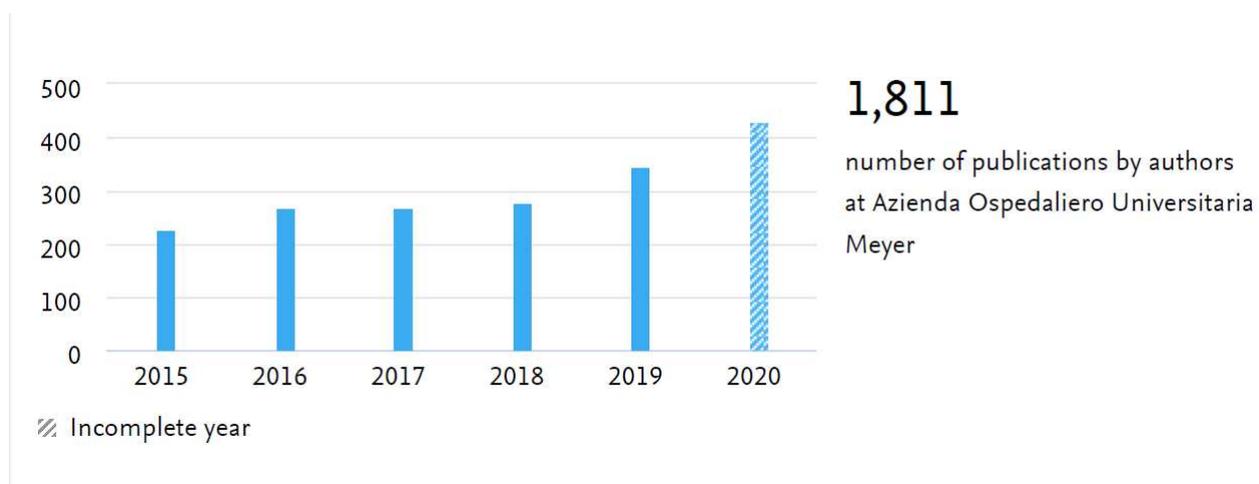
Come riporta il nuovo Statuto aziendale, approvato con Delibera n. 565 del 1 dicembre 2020, in vigore dal 1 febbraio 2021, tra le finalità istituzionali dell'AOU Meyer ci sono la cura e il benessere dei bambini, un'assistenza clinica integrata con la didattica, la ricerca scientifica nonché l'erogazione delle attività

formative necessarie al trasferimento delle competenze pediatriche a studenti, specializzandi e operatori pediatrici.

Le attività di ricerca sono ritenute come attività fondamentali e distintive dell'Azienda, che, nella loro autonomia di funzioni, devono essere rafforzate nel ruolo attraverso un mandato chiaro. Inoltre, il Meyer, per la sua vocazione, riconosce il valore strategico delle attività di ricerca e innovazione e la loro traduzione nella pratica clinica inscindibili dai compiti di assistenza, che costituiscono condizione essenziale per il compimento della propria missione. L'Ospedale rappresenta infatti il luogo privilegiato per la realizzazione di attività di ricerca volte a sviluppare soluzioni innovative nella pratica clinico-assistenziale, diagnostica e terapeutica.

Le aree di ricerca sono numerose e ricoprono tutti gli ambiti di interesse clinico.

Si può osservare un trend di costante crescita per quanto riguarda la produzione scientifica dell'AOU Meyer, facilmente riscontrabile osservando la tabella riportata sotto, riferita al periodo 2015-2020. Il numero totale delle pubblicazioni è pari a 1811, con un aumento del 90 % sulla base delle 225 pubblicazioni censite nel 2015 e le 428 pubblicazioni rilevate nel 2020.



Fonte: Scival, dati esportati in data 27/01/2021.

Per quanto riguarda invece il parametro qualitativo, si segnala che 515 pubblicazioni, pari al 29.2% del totale delle pubblicazioni scientifiche del periodo di riferimento, si trovano nel Top 10% delle riviste.

Dal punto di vista degli autori, si può osservare un aumento del 15% nel periodo preso in esame, da 266 autori censiti tramite Scival nel 2015 a 306 nel 2019 (ultimo dato disponibile).

Il prossimo triennio vedrà la nascita del Meyer Academy, con le aree operative della Didattica e Formazione, nonché della Ricerca e Innovazione al suo interno. Tali aree, ricomprese in un unico macro ambito organizzativo denominato Meyer Academy, sono il Meyer Health Campus e il Meyer Children's Research Institute. Quest'ultimo costituisce il "luogo" nel quale, attraverso la propria organizzazione e l'incontro tra le problematiche cliniche e le conoscenze tecnico-scientifiche si favorisce la promozione di soluzioni innovative utili a migliorare l'assistenza pediatrica. Il Meyer Children's Research Institute mira altresì a creare un'organizzazione maggiormente strutturata che valorizzi le risorse attualmente disponibili ed indichi le direttrici di crescita del Meyer in ambito scientifico, potenziando le attività scientifiche e promuovendo la simbiosi con gli obiettivi di cura.

2.5 Analisi di contesto

La programmazione aziendale è inserita all'interno di un quadro normativo e finanziario che ha prodotto nell'ultimo triennio pesanti riduzioni delle risorse complessivamente destinate al settore sanitario, sia a livello nazionale sia a livello regionale e delle singole Aziende sanitarie.

In tale contesto è importante perseguire la ricerca continua dell'efficienza gestionale mediante interventi di razionalizzazione degli assetti produttivi ed organizzativi per garantire elevati livelli di qualità dei servizi e di efficacia delle cure.

Il processo di programmazione aziendale è definito tenendo conto dei vincoli di natura legislativa, di carattere nazionale e regionale, così come riassunti nella tabella seguente:

Nazionale	D. Lgs n.502/1992 ("Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della L. 23 ottobre 1992, n. 421")
	D. Lgs n.517/1999 ("Disciplina dei rapporti fra Servizio sanitario nazionale ed università, a norma dell'articolo 6 della legge 30 novembre 1998, n. 419")
	Patto per la salute 2010-2012 tra Stato e Regioni
	PSN 2011-2013
	L. 190/2012 ("Disposizioni per la prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella P.A.")
	D.Lgs. 33/2013 ("Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle P.A.")
	D.Lgs n.39/2013 ("Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi presso le P.A. e presso gli Enti Privati in controllo pubblico, a norma dell'art.1, co.49 e 50,

	della Legge n.190/2012)
	Patto per la salute 2014-2016
	Decreto Ministeriale n.70 del 02.04.2015 (“Regolamento recante Definizione degli Standard Qualitativi, strutturali, Tecnologici e Quantitativi relativi all’Assistenza ospedaliera”)
	Manovre economiche nazionali (“Spending Review”) e Leggi di Stabilità annuali
	DPR n.105 del 09.05.2016 recante il “Regolamento della disciplina delle funzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni
	Decreto Legislativo n.97/2016, elaborato in attuazione della delega di cui all’art. 7 della Legge n.124/2015 in materia di pubblicità trasparenza e diffusione di informazione da parte della Pubblica Amministrazione, correttivo della L. 190/2012 e del D. Lgs. n.33 del 14.03.2013
	Manovre economiche nazionali (“Spending Review”) e Leggi di Stabilità annuali
Regionale	L.R. Toscana n.55/1994 (“Norme sull’assetto programmatico, contabile, gestionale e di controllo delle unità locali socio sanitarie e delle aziende ospedaliere in attuazione del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502”)
	L.R. Toscana n.56/1994 (“Norme e principi per il riordino del servizio sanitario regionale in attuazione del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502”)
	L.R. Toscana n.40/2005 (“Disciplina del Servizio Sanitario Regionale”)
	PSR 2008-2010
	L.R. Toscana n.8/2012 (“Misure urgenti di razionalizzazione della spesa sanitaria. Modifiche alla Legge Regione Toscana n.40/2005”)
	PSR 2012-2015
	Delibera GRT n.465/2012 (“Linee di indirizzo in attuazione della Legge regionale 30 dicembre 2010 n.67 in materia di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale - fasce di merito e organismi di valutazione”)
	Delibera DGRT n. 754/2012 (“Approvazione azioni di riordino dei servizi del Sistema Sanitario Regionale Toscano”)
	Delibera GRT n. 2135/2012 (“Approvazione linee di indirizzo alle Aziende Sanitarie ed alle Aree Vaste per il riordino del Sistema Sanitario Regionale Toscano e relativo Piano Operativo”)
	Delibera GRT n.308/2013 (“Linee di indirizzo per l’implementazione del sistema di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale”)

Delibera GRT n. 644/2014 (“Individuazione ed assegnazione obiettivi alle Aziende Sanitarie Toscane per farmaci e dispositivi medici per l’anno 2014”)
Delibera GRT n.48/2015 (“Individuazione ed assegnazione obiettivi alle Aziende Sanitarie, agli Estav, ai fini della valutazione dell’attività svolta nell’anno 2015”)
L.R. Toscana n.82/2015 (“Disposizioni di carattere finanziario. Collegato alla Legge di Stabilità per l’anno 2016”)
L. R. Toscana n.84/2015 (“Riordino dell’assetto istituzionale e organizzativo del Sistema Sanitario Regionale. Modifiche alla L.R. n.40/2005”)
Delibera GRT n.1069 del 02.11.2016 (“Prevenzione della Corruzione, Trasparenza ed Integrità”)
DGRT 622-2016 Modifiche e integrazioni al manuale Flussi Doc e modifica allegato B DGR 47/2015 a partire dal 01/01/2017
DGRT 947-2016 Determinazione delle tariffe regionali per il pagamento delle prestazioni di ricovero ospedaliero per acuti in vigore dal 1° ottobre 2016

3. Obiettivi Strategici (Triennio 2021-2023)

L'AOU Meyer ha definito il piano strategico triennale 2021-2023 in relazione agli elementi costitutivi della Mission aziendale integrati con le indicazioni programmatiche regionali (PSSIR triennale, Legge Regionale Toscana n. 84 del 28.12.2015 "Riordino dell'assetto istituzionale e organizzativo del Sistema Sanitario Regionale. Modifiche alla LR n. 40/2005"), le linee guida emanate dalla Regione Toscana per la redazione dei Bilanci Annuali e Pluriennali di Previsione delle Aziende Sanitarie e le delibere regionali di assegnazione degli obiettivi alle aziende.

Le linee di indirizzo strategico costituiscono la riflessione di sistema che determina la scelta degli obiettivi e delle modalità con le quali l'Azienda intende perseguirli.

Le principali linee strategiche aziendali definite per il triennio 2021-2023 sono di seguito elencate.

- A. Governo dell'offerta assistenziale**
- B. Innovazione organizzativa**
- C. Qualità e sicurezza**
- D. Sistema regionale di valutazione della performance**
- E. Rete Pediatrica**
- F. Attività Scientifica e di Ricerca**
- G. Sviluppo ICT**
- H. Innovazione Tecnologica**

A. Governo dell'offerta assistenziale

L'emergenza da virus SARS COV 2, che nell'anno 2020 ha completamente modificato la programmazione aziendale, ha comportato la necessità per l'Azienda di adeguarsi al rapido susseguirsi delle disposizioni nazionali e regionali attraverso la realizzazione di repentini e continui adattamenti logistico-organizzativi ed il reperimento delle risorse necessarie per contrastare la diffusione dell'infezione.

La fase attuale, pur caratterizzata dalla ripresa delle attività sanitarie programmate, con particolare riferimento alle attività chirurgiche non oncologiche e specialistiche ambulatoriali, mantiene ambiti di incertezza sull'andamento della curva epidemica e sui tempi di realizzazione di una copertura vaccinale anti COVID 19 efficace nella popolazione. Questi aspetti verosimilmente continueranno ad impattare anche nell'anno 2021 sulla programmazione delle attività assistenziali ordinarie e sui livelli di prestazioni.

Pur tenendo in considerazione quanto sopra riportato, l'Azienda conferma l'orientamento costante ad erogare prestazioni di alta specializzazione, a rafforzare la propria identità come polo di attrazione

nazionale per l'attività pediatrica, a migliorare le risposte di cura in termini di efficacia ed appropriatezza rispetto ai bisogni di salute degli assistiti.

Tale intento non può essere disgiunto da interventi rivolti sia a razionalizzare i modelli organizzativi di erogazione delle prestazioni, sia a migliorare l'appropriatezza dei processi assistenziali e l'integrazione multidisciplinare.

In continuità con una tendenza avviata negli ultimi anni, l'Azienda conferma l'intento di:

1. consolidare l'attività di ricovero ordinario per il trattamento della casistica a media ed alta complessità con particolare riferimento alla casistica chirurgica e ricondurre l'attività a bassa complessità verso setting assistenziali più appropriati;
2. presidiare il livello di efficienza nella gestione dell'attività chirurgica attraverso il **monitoraggio** del tasso di utilizzo delle sale operatorie, dei posti letto e la riduzione dei tempi di attesa delle liste chirurgiche
3. ottimizzare i tempi di attesa per le prestazioni ambulatoriali di primo accesso (DGRT n. 604 del 6.05.2019 "Piano Regionale Governo Liste di attesa 2019-2021") attraverso una gestione più efficiente della fase di prenotazione (completamento della riorganizzazione agende di prenotazione, ottimizzazione indice di saturazione, etc) e l'allineamento dell'offerta alla domanda.

Nell'ottica della ricerca di un utilizzo efficiente ed appropriato delle risorse, l'impegno dell'Azienda continua ad essere rivolto, in particolare:

1. alla riduzione percentuale dei day hospital con DRG di tipo medico con specifico riferimento ai ricoveri a potenziale rischio di inappropriatezza;
2. al controllo dei valori di degenza media;
3. al contenimento dei ricoveri ordinari programmati di 0-1 giorno, erogando attraverso tale modello organizzativo i soli casi che lo richiedano per necessità assistenziali e trasferendo il resto della casistica in regime diurno;
4. al contenimento dei ricoveri chirurgici programmati con un giorno di pre-degenza prima dell'intervento, limitando questo tipo di scelta organizzativa ai soli casi che lo richiedano per necessità assistenziali, adeguatamente documentate in cartella clinica
5. al contenimento dei consumi di tutti i prodotti sanitari, dei farmaci e dei dispositivi medici

B. Innovazione organizzativa

Progetto "Meyer+"

Il progressivo sviluppo delle competenze cliniche e della qualità della ricerca scientifica di base e applicata, gli standard assistenziali raggiunti e il ruolo di coordinamento della Rete Pediatrica Regionale, hanno condotto l'Azienda ad un significativo incremento dei volumi di produzione e dell'attrazione extraregionale soprattutto per le attività di alta complessità.

Quanto rappresentato, ha reso progressivamente evidente una serie di esigenze organizzative che si sono, in parte, concretizzate nella necessità di revisione degli spazi esistenti e, ove possibile, nella creazione di nuove volumetrie.

Ha preso quindi avvio "M più", il piano di sviluppo triennale che, attraverso un complesso di azioni strutturali, permetterà al Meyer di crescere ulteriormente, rendendo possibile la dislocazione di parte delle attività assistenziali in edifici adiacenti all'Ospedale, così da concentrare le attività di cura delle patologie ad alta complessità nell'attuale struttura ospedaliera.

Il programma "M più" è articolato in tre aree progettuali distinte ma interdipendenti:

- il Meyer Health Campus per la formazione, la didattica e la ricerca;
- il Parco Della Salute per le attività relative al percorso outpatient e della Neuropsichiatria Infantile;
- il Family Center Anna Meyer a cui si legano le funzioni per la cura e l'accoglienza dei bambini e delle famiglie.

I lavori di ristrutturazione dell'edificio che ospiterà il Meyer Health Campus sono in fase avanzata di realizzazione e se ne prevede la conclusione nel dicembre del 2021.

E' in fase avanzata anche la realizzazione del nuovo edificio del Family Center, collocato all'interno del parco dell'Ospedale, che potrà essere attivato all'inizio dell'estate prossima.

Il Parco della salute, per la realizzazione del quale sarà completamente ristrutturato un complesso immobiliare di oltre 5000 mq adiacente all'attuale area ospedaliera, prevede un periodo di 20 mesi di lavori che inizieranno nella prossima primavera e si concluderanno alla fine del 2022.

C. Qualità e sicurezza

L'AOU Meyer, oltre all'accreditamento istituzionale previsto dalla Regione Toscana, ha avviato negli ultimi 3 anni il percorso di accreditamento con il metodo Joint Commission International (JCI) che, dopo un intenso procedimento di verifica svoltosi nel mese di dicembre 2020, è esitato nel riconoscimento dell'Accreditamento da parte del prestigioso Ente Internazionale. Tale riconoscimento è stato ottenuto a seguito di un intenso e impegnativo lavoro che ha comportato la lettura dei processi dell'intera organizzazione (gestionali, clinico-assistenziali, tecnico-amministrativi) ponendo il focus sugli aspetti di qualità e sicurezza.

L'AOU Meyer si pone come obiettivo nei prossimi anni di consolidare il percorso avviato attraverso un processo di valutazione sistematica per individuare ambiti specifici che necessitano di interventi di miglioramento e di verifica periodica dei risultati.

In quest'ottica e proseguendo quanto già attuato negli anni precedenti saranno formulati nelle schede di budget 2021 dei singoli CdR obiettivi specifici correlati al sistema di accreditamento JCI.

D. Sistema regionale di valutazione della performance

Nella pianificazione strategica aziendale è necessario considerare gli obiettivi che la Regione Toscana assegna alle Aziende Sanitarie e che, pur variando annualmente in relazione alle azioni programmatiche regionali prioritarie, riguardano sostanzialmente aspetti correlati alle principali dimensioni di performance di un'Azienda Sanitaria. A questo scopo è stato elaborato a livello regionale, in collaborazione con Laboratorio Management e Sanità (MeS), un sistema di valutazione della performance costituito da un'ampia serie di indicatori che analizzano le attività clinico-assistenziali e che è stato integrato, dal 2019, con indicatori del Nuovo Sistema di Garanzia e della griglia LEA per rendere il sistema degli obiettivi a livello regionale ancor più aderente al quello nazionale.

E. Rete Pediatrica Regionale

L'art. 33 bis della Legge Regionale n. 40/2005, così come modificata dalla Legge Regionale n. 84/2015, attribuisce all'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer le funzioni di riorganizzazione e di coordinamento operativo della Rete Pediatrica Regionale, di concerto con i direttori generali delle aziende sanitarie.

Nel triennio 2021-2023 l'AOU Meyer rafforzerà ulteriormente l'impegno nei programmi avviati con l'obiettivo di fornire risposte omogenee ai bisogni di salute della popolazione pediatrica su tutto il territorio regionale, e di favorire la cooperazione tra i professionisti pediatrici ospedalieri e i pediatri di famiglia, per assicurare percorsi clinico assistenziali qualificati e integrati. Una specifica attenzione sarà rivolta a sviluppare le attività delle reti cliniche specialistiche (Emergenza, Neonatologia, e Oncoematologia) e dei gruppi di lavoro in essere e di prossima attivazione (Cure Palliative, etc).

In questa ottica, particolare rilievo, sarà rivestito dal consolidamento e potenziamento del **sistema di teleconsulto** come efficace modalità per la condivisione di conoscenze, competenze e per supportare l'attività clinica e sostenere l'operatività regionale, interaziendale e multidisciplinare. Attraverso lo sviluppo di un vero e proprio piano digitale, telerefertazione, teleconsulenza e televisita favoriranno il funzionamento integrato dei Servizi regionali per indirizzare i pazienti ai percorsi più appropriati, e favorire l'assistenza in prossimità del luogo di vita del paziente e della sua famiglia.

F. Attività Scientifica e di Ricerca

L'AOU Meyer riconosce la ricerca e l'innovazione come attività intrinseche alla propria missione e, attraverso l'ampia articolazione di specialità cliniche che vi operano, ricopre una posizione privilegiata per intraprendere attività di ricerca sulle malattie infantili più complesse e rare.

L'AOU Meyer assicura continuamente l'adeguato sostegno per sviluppare ricerche cliniche di qualità basate sul rispetto dei valori etici e dei principi della Buona pratica Clinica (Good Clinica Practice- GC).

Nel suo ruolo di Azienda Ospedaliero-Universitaria, il Meyer è anche profondamente impegnato sia nella formazione della prossima generazione di ricercatori che nel supportarli durante le fasi iniziali della loro carriera attraverso programmi quali "Giovani Ricercatori" ora esteso anche alle professioni infermieristiche e tecnico-sanitarie.

Per il triennio 2021-2023, i principali ambiti di attività di ricerca riguarderanno:

- Le malattie rare, con particolare riferimento alla partecipazione alle European References Networks e alla conduzione di progetti di ricerca rivolte alla diagnosi e alla terapia;
- Gli studi di fase 1;
- Studi pilota di popolazione per l'attività di screening neonatale continuando un percorso che ha consentito in Regione Toscana di inserire nei livelli essenziali di assistenza (LEA) lo screening neonatale per le malattie lisosomiali e lo screening neonatale per le immunodeficienze congenite severe combinate, al momento attivo per tutti i nuovi nati solo negli Stati Uniti.

In questo ambito preme menzionare infine la volontà regionale formalmente espressa con DGRT n. 1647 del 21/12/2020 nella quale Regione Toscana, in considerazione del progressivo rilievo del ruolo dell'AOU Meyer sotto il profilo scientifico, ha ritenuto strategico per il sistema regionale avviare il percorso di riconoscimento ministeriale come Istituto Ricerca e Cure a carattere Scientifico (IRCCS), dando mandato all'Azienda stessa di effettuare gli approfondimenti propedeutici all'avvio dell'iter di tale riconoscimento. Tale obiettivo assume pertanto rilevanza strategica a livello aziendale.

G. Progetti ICT

Cruscotto Cartella Clinica Pediatrica Elettronica

Il progetto di realizzazione della Cartella Clinica Pediatrica Elettronica (CPE) costituisce un ambito fondamentale di sviluppo delle tecnologie informatiche aziendali con effetti rilevanti sull'attività clinico-assistenziale.

La CPE rappresenta uno strumento di semplificazione per la gestione strutturata dei dati relativi al percorso di cura e di integrazione multiprofessionale e multidisciplinare.

L'uso della CPE inoltre consente di supportare le pratiche di sicurezza, gestione del rischio clinico e qualità e

offre una formidabile opportunità per studi e ricerche, consentendo di raccogliere e correlare una grande quantità di informazioni.

In continuità con gli anni precedenti proseguirà la realizzazione delle attività programmate con lo sviluppo della CPE: implementazione della cartella in Rianimazione e l'estensione di questa nell'area ambulatoriale. Sarà anche realizzata un'integrazione con il sistema di DWH OSLO per la reportistica sanitaria.

CUP-Accoglienza-Pagamenti

Sarà implementato, in collaborazione con ESTAR, il nuovo CUP regionale che sarà integrato con i percorsi di accettazione e accoglienza. Questo consentirà un notevole miglioramento per i cittadini nell'accesso ai percorsi ospedalieri.

H. Innovazione Tecnologica

L'AOU Meyer prevede una serie di acquisizioni tecnologiche che supporteranno un marcato sviluppo di alcune specialità mediche e chirurgiche, consentendo la possibilità di offrire ai pazienti maggiori possibilità diagnostiche ed assistenziali aumentando nel contempo la sicurezza per pazienti ed operatori. La previsione di sviluppo tecnologico dell'ospedale, frutto di un'attenta pianificazione degli investimenti basata sia sulla richiesta di innovazione per soddisfare le necessità della popolazione pediatrica sia sul governo dei processi che del controllo della spesa, riguarderà prioritariamente i settori della **Diagnostica per Immagini, della Farmacia Ospedaliera e dei Laboratori generale e specialistici**.

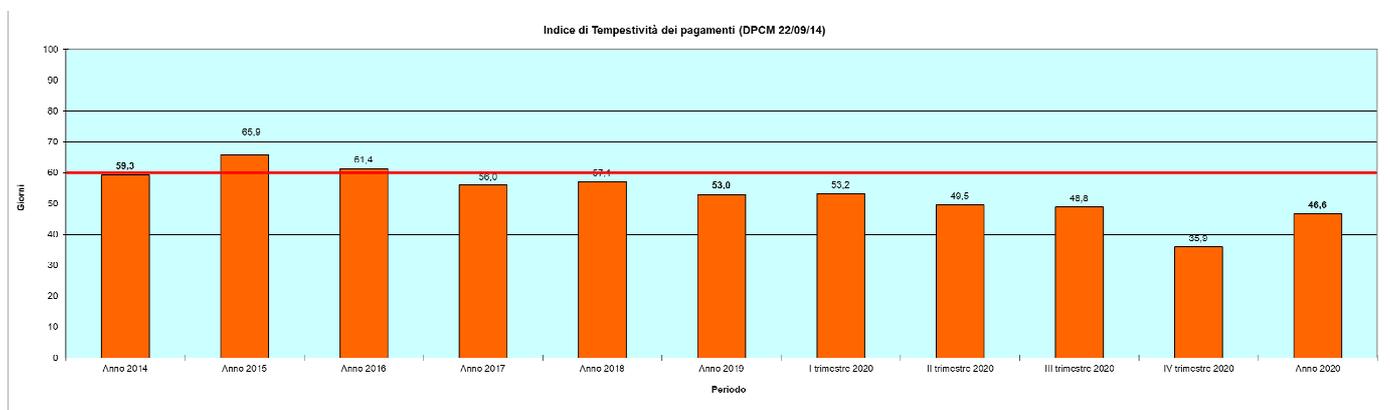
3.8 Mantenimento dell'equilibrio economico

Si richiama inoltre il costante equilibrio finanziario, nonché economico, che ha caratterizzato la situazione bilancistica della A.O.U. Meyer negli anni; infatti, le trasformazioni che si sono susseguite nel lungo percorso esaminato hanno inciso fortemente nei bilanci di esercizio dando luogo al continuo incremento delle poste iscritte nei documenti contabili senza alterare il mantenimento costante dell'equilibrio che si è realizzato se pur in presenza di elementi talvolta non privi di criticità ma sempre adeguatamente gestiti.

In riferimento alla solidità economica e finanziaria della nostra Azienda, si riporta di seguito l'andamento dell'indice di tempestività dei pagamenti come definito dal DPCM 22/09/2014. Tale indicatore di tempestività dei pagamenti è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o

richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.

Pertanto l'eventuale valore negativo equivale ad un anticipo rispetto ai 60 giorni previsti dall'art. 4 D.Lgs. 231/2002.



3.9 Attuazione Politiche sulla Trasparenza ed Anticorruzione

Con il presente Piano della performance ed in considerazione del quadro normativo emerso a seguito dell'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e dei decreti legislativi n. 33/2013 e ss.mm.ii, si rende necessario sviluppare un collegamento ed un coordinamento con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza in vigore (PTPCT). Quadro normativo che intende la corruzione nella sua accezione più ampia di "maladministration" ed ha come obiettivi strategici quelli di creare un contesto sfavorevole alla corruzione, di aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione, di ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione.

Al fine di realizzare la migliore strategia anche in termini di prevenzione della corruzione è necessario che gli strumenti di programmazione siano coordinati nei contenuti e nella misurazione. Il Piano della performance ed il sistema di misurazione e valutazione sono i principali strumenti per l'assegnazione degli obiettivi, la verifica della coerenza e dell'attuazione delle misure.

Gli obiettivi potenzialmente integrabili tra Piano Performance e Piano Anticorruzione sono riconducibili alle seguenti azioni e misure: gestione rischio corruzione; adempimenti trasparenza e accesso civico; codice di comportamento; rotazione del personale; obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse; disciplina specifica in materia di svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali; disciplina specifica in materia di conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi

prevalenti; incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali; disciplina specifica in materia di formazione di commissioni, assegnazione agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la p.a.; disciplina specifica in materia di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro; disciplina specifica in materia di tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito; formazione in materia di etica, integrità ed altre tematiche attinenti alla prevenzione della corruzione; utilizzo di protocolli di legalità o patti di integrità per l'affidamento di commesse; azioni di sensibilizzazione con la società civile; azioni di monitoraggio e di verifica sui tempi procedurali e dei rapporti con i terzi.

In questo contesto, già nel PTPCT 2017 – 2019 aziendale, con particolare riferimento alle aree tecnico-amministrative e di staff, sono stati individuati prioritariamente gli obiettivi, le strutture ed i responsabili sia nell'area della "gestione del rischio corruzione" per le attività mappate e trattate che nell'area di "amministrazione trasparente" per la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati.

Per il triennio 2021-2022, l'obiettivo generale è di proseguire nel percorso di assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali precedentemente indicati tenendo conto che le azioni, le misure ad esempio della gestione del rischio corruzione, si integrano con gli obiettivi di revisione ed aggiornamento continuo delle procedure richiesti dalla JCI e dal PAC.

Obiettivi, collegati al sistema di misurazione e valutazione, potranno quindi essere assegnati in sede di negoziazione dei budget alle strutture organizzative, ai responsabili ed ai referenti dei settori mappati nella gestione del rischio corruzione, degli adempimenti trasparenza o degli obiettivi specifici individuati nel paragrafo "obiettivi strategici specifici del PTPCT 2021-2023".

Altri obiettivi individuali possono essere assegnati dai responsabili ai propri collaboratori, che non hanno ancora assolto all'obbligo formativo, di partecipare ad una delle giornate organizzate per il 2021 di formazione su anticorruzione, codice di comportamento e uso dei social web o allo specifico Corso FAD sulla piattaforma del FORMAS.

Sempre in ambito formativo, obiettivi individuali saranno assegnati, in modo specifico, al personale del comparto con incarichi organizzativi e gestionali, di partecipazione al corso organizzato su ruolo dei coordinatori nella gestione del conflitto di interessi attraverso l'analisi di casi specifici. Obiettivo individuale che dovrà essere esteso anche ai responsabili che non hanno partecipato alle edizioni precedenti.

4. Il Ciclo di Gestione della Performance (Sistema di Misurazione e Valutazione)

4.1 Quadro Normativo

Il decreto legislativo n. 150/2009 di “Attuazione della legge n. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” prevede l’applicazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni di un sistema che, comprendendo la definizione e assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio, la successiva misurazione e valutazione, sia collegabile all’utilizzo dei sistemi premianti ed alla rendicontazione dei risultati.

Tali principi sono ribaditi e sviluppati nella recente integrazione normativa dettata dal D. Lgs. n. 74 del 25.05.2017, che estende il rilievo del sistema rispetto al riconoscimento di progressioni economiche ed al conferimento di incarichi di responsabilità e dirigenziali.

La Giunta Regionale Toscana ai fini della definizione del sistema di misurazione e valutazione aziendale ha fornito puntuali indicazioni con l’adozione delle seguenti deliberazioni:

-n. 465/2012 che definisce le linee di indirizzo in materia di valutazione del personale del SSR, con specifico riferimento alle fasce di merito ed al funzionamento dell’Organismo Indipendente di Valutazione;

-n. 308/2013 che fissa le linee guida in materia di valutazione del personale del SSR;

L’AOU Meyer si affida agli atti richiamati per la definizione Sistema di misurazione e valutazione della performance al fine di garantire omogeneità di contenuti e univocità di direzione, previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione e con aggiornamento annuale ove necessario.

Misurare le performance costituisce, infatti, un elemento indispensabile per ottenere risultati complessivi delle aziende sanitarie in termini di appropriatezza, di soddisfazione dell’utenza e di economicità di gestione, in linea anche con il contenuto della L.R.T. n. 40/2005.

Coerentemente con le direttive regionali l’AOU Meyer struttura il sistema di valutazione su tre livelli:

- prestazione collettiva, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura (negoiazione di budget);
- prestazione individuale, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
- comportamenti e competenze organizzative, relativi alle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa all’interno di una organizzazione.

4.2 Finalità

La valutazione permette di aggiungere valore al processo di gestione del personale connotandolo per trasparenza ed equità; risulta strumento di crescita professionale, di sviluppo costante delle competenze di

ciascuna persona del sistema stesso, chiave di incontro tra il raggiungimento degli obiettivi aziendali ed il riconoscimento del contributo di ogni operatore.

L'AOU Meyer si propone di trasformare la valutazione in opportunità, al fine di rendere i propri dipendenti ulteriormente responsabilizzati, consapevoli circa il proprio ruolo e per creare, a partire da tale processo, le condizioni per una loro crescita professionale.

Prerequisito per il realizzarsi di tale risultato è lo sviluppo di una cultura di valutazione: si pone, infatti, la necessità di stimolare un diffuso approccio di lavoro che inviti ad una costante riflessione sulle proprie performance, su quelle del proprio gruppo e dell'Azienda nel suo insieme ed a trovare soluzioni nuove quando i modelli in uso non offrono più risposte adeguate alle domande emergenti.

Il momento della valutazione deve anche contribuire a rendere visibile il contributo del singolo al perseguimento della mission della struttura, rafforzando parallelamente il valore del lavoro di squadra e la visibilità dell'importanza del proprio lavoro, come conseguenze sulla stessa motivazione. Tale processo deve prevedere momenti di confronto tra valutazione e valutato, per rendere esplicite le aspettative del valutatore nei confronti del collaboratore, per migliorare la chiarezza circa gli obiettivi assegnati evitando eventuali incomprensioni. Conoscere gli obiettivi assegnati permette inoltre alla persona di riflettere circa il senso di autoefficacia e sull'adeguatezza di quanto atteso dal proprio responsabile, ponendolo in relazione a quelle che ritiene essere le proprie reali capacità di rispondervi adeguatamente.

L'AOU Meyer riconosce pertanto alla valutazione così intesa un ruolo strategico: essa deve essere utilizzata, con altri strumenti di orientamento e di verifica, per guidare l'evoluzione organizzativa e per garantire una gestione delle risorse umane che contribuisce al miglioramento costante della qualità dei servizi offerti grazie ad una crescita delle competenze professionali.

4.3 Percorso

Viene ora descritto il percorso di valutazione su base annua della performance organizzativa ed individuale volta all'erogazione dei compensi previsti dal sistema premiante e utile per la valutazione finale alla scadenza degli incarichi attribuiti in quanto permette di considerare l'intero percorso valutativo del dipendente.

Inoltre, al fine di garantire la massima partecipazione, trasparenza e adesione al Sistema di Valutazione, essendo questo volto alla crescita dell'Azienda, oltre che allo sviluppo delle competenze delle risorse umane, l'AOU Meyer si impegna a progettare appositi interventi formativi periodici, finalizzati a consolidare i percorsi di sviluppo, la cultura dei risultati e l'efficacia del Sistema stesso, anche a fronte dei processi di miglioramento, adeguamento e aggiornamento che verranno attivati nel tempo.

4.3.1 Destinatari

La valutazione svolta dall'AOU Meyer è rivolta a tutto il personale dipendente a tempo indeterminato e a tempo determinato, compreso il personale universitario in afferenza assistenziale, la cui prestazione copra il periodo di riferimento per un tempo minimo di nove mesi, e si differenzia in relazione alla posizione di autonomia e responsabilità:

- Direttore di Dipartimento Specialistico Interdisciplinare;
- Direttore di Centro di Eccellenza;
- Coordinatore di Area;
- Responsabile struttura organizzativa complessa (SOC);
- Responsabile struttura organizzativa semplice (SOSA – SOS);
- Dirigente;
- Responsabile di Ufficio;
- Posizione organizzativa;
- Titolare di Coordinamento;
- Personale del Comparto con qualifica DS e D;
- Personale del Comparto con qualifica C, BS, B e A.

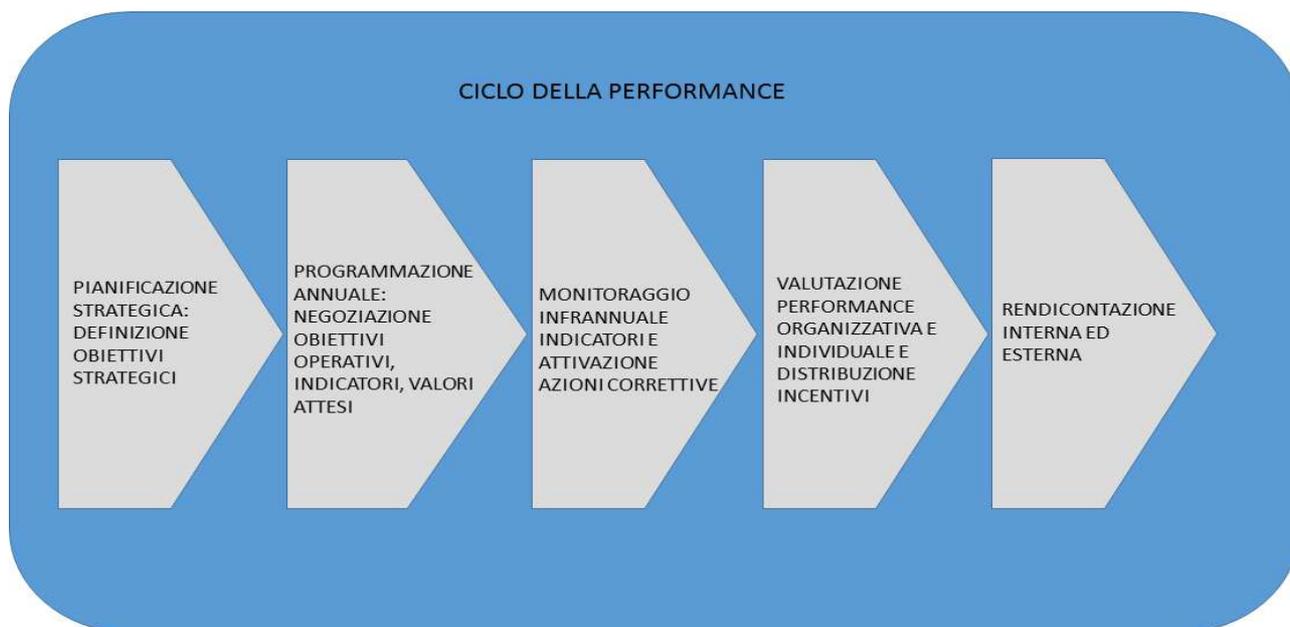
4.3.2 Ciclo della Performance

A livello normativo il ciclo aziendale della performance organizzativa ed individuale inizia con l'approvazione di un Piano della Performance con il quale vengono definiti e negoziati degli obiettivi strategici ed operativi che devono raggiungere le singole strutture. Tale circostanza viene valutata attraverso indicatori e valori attesi. Inoltre con il Piano vengono definiti ed assegnati ai singoli professionisti degli obiettivi individuali da raggiungere.

In corso di anno sono previsti monitoraggi della performance che riguardano sia il grado di raggiungimento degli obiettivi di budget tramite l'analisi dell'andamento degli indicatori e degli scostamenti dai valori attesi degli indicatori stessi sia degli obiettivi individuali. Conseguentemente a tale analisi possono essere messe a punto azioni correttive.

Alla fine dell'anno o all'inizio dell'anno successivo a quello del periodo di riferimento avviene la Valutazione della performance organizzativa che riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte delle singole strutture e la Valutazione della performance individuale rivolta ai singoli professionisti, a cui segue la distribuzione degli incentivi/risultato

Le varie fasi del Ciclo possono così delinearsi:



4.3.2.1 Percorso di budget e valutazione della performance organizzativa

In ambito operativo, il Ciclo di gestione della performance prevede tre fasi: la fase di **programmazione**, quella di **monitoraggio** intermedio durante l'anno e quella di **valutazione finale**.

La programmazione sanitaria regionale, le linee guida emanate della Regione Toscana per la redazione dei Bilanci delle Aziende Sanitarie, le delibere regionali di assegnazione degli obiettivi alle aziende definiscono la fase di programmazione.

All'AOU Meyer la Direzione aziendale definisce quindi le linee di programmazione strategiche aziendali che poi vengono messe in pratica tramite il processo di budget. In tale ambito avviene la negoziazione con i direttori di Dipartimento, dei Centri di Eccellenza e con i Responsabili delle SOC e delle SOSA delle schede di budget e degli obiettivi che devono essere raggiunti dalle strutture stesse, con relativi indicatori e valori attesi. Questa fase termina con la sottoscrizione delle schede di budget da parte dei suddetti Dirigenti.

Successivamente, con cadenza mensile e trimestrale, avviene il monitoraggio intermedio con la misurazione della performance attraverso l'andamento degli indicatori a confronto con i valori attesi evidenziando eventuali scostamenti ed indicando azioni correttive al fine di rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi stessi a fine anno; l'analisi degli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati attesi è svolta al fine di evidenziarne le cause e per poter mettere a punto azioni utili alla loro risoluzione. Comunque, tali azioni potranno essere intraprese se le cause sono interne. In altro caso si provvederà a rinegoziare gli obiettivi stessi.

All'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento, si avvia infine il processo di **valutazione della performance** organizzativa aziendale nel suo complesso e a livello di singola struttura (**verifica budget**).

La valutazione della performance organizzativa dell'azienda è effettuata dalla Regione Toscana che misura annualmente le aziende sanitarie attraverso il bersaglio, un sistema di indicatori raggruppati in cinque dimensioni: capacità di perseguire gli orientamenti del sistema regionale, valutazione sanitaria, valutazione esterna, valutazione interna, valutazione economico finanziaria ed efficienza operativa.

All'inizio dell'anno viene definito per ciascuna azienda un valore atteso per ciascun indicatore del bersaglio che deve durante l'anno migliorare la propria performance rispetto all'anno precedente avvicinandosi al valore assegnato.

Per la valutazione finale delle performance, la Regione elabora il valore dei diversi indicatori posizionandoli in 5 fasce: performance ottima (fascia verde scura del bersaglio), performance buona (fascia verde chiaro), performance media (fascia gialla), performance da migliorare (fascia arancione e rossa). L'Azienda capace di centrare gli obiettivi e di ottenere una buona performance nelle diverse dimensioni avrà i propri indicatori collocati nelle fasce centrali verdi del bersaglio; se gli indicatori compaiono invece nelle fasce più lontane dal centro (gialle, arancioni, rosse) ci sono ampi margini di miglioramento.

La **valutazione della performance organizzativa delle singole strutture** inizia quando il Controllo di Gestione ed il Sistema Informativo provvedono a:

- Elaborare e normalizzare i dati di consuntivo dell'anno di riferimento sintetizzandoli nei report per singola struttura organizzativa;
- Predisporre la scheda di rendicontazione degli obiettivi di confronto tra dati di consuntivo ed obiettivi di budget, per ciascun indicatore definito in sede di negoziazione.

Tali schede vengono trasmesse ai Responsabili di struttura (e per conoscenza al Direttore di Dipartimento o Centro di Eccellenza) al fine di predisporre una relazione che motivi gli scostamenti rilevanti da sottoporre a valutazione del Direttore del Dipartimento o Centro di Eccellenza. Quest'ultimo prende in esame gli scostamenti motivati dai Responsabili di struttura e procede ad una valutazione degli scostamenti e predisporre una relazione da sottoporre alla Direzione Generale che analizza singolarmente i risultati di ogni singola struttura organizzativa, convocando eventualmente i responsabili di situazioni che presentano aspetti di criticità, per chiarimenti e/o approfondimenti.

Tutte le risultanze del processo di valutazione sono fornite all'Organismo Indipendente di Valutazione che, infine, procede, sulla base degli elementi conoscitivi acquisiti, alla validazione complessiva del processo di valutazione esprimendosi anche su specifiche situazioni dubbie o critiche su richiesta del valutato.

L'intero processo sopra riepilogato in sintesi è descritto puntualmente nel Documento Aziendale redatto dalla SOS Risorse Economiche e Finanziarie che detta le Linee Guida per la Contrattazione di Budget.

4.3.2.2 Valutazione della performance individuale e le sue fasi

Il sistema di valutazione della performance individuale, finalizzato alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane, tende a:

- favorire la crescita professionale attraverso l'individuazione dei propri punti di forza o di debolezza;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane, attraverso il riconoscimento del merito;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione ed al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi;
- contribuire alla realizzazione della mission aziendale.

La valutazione individuale è determinata dalla valutazione di due dimensioni:

- **la prestazione individuale**, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o d'équipe;
- **i comportamenti e le competenze organizzative**, relativi alle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa all'interno dell'Azienda; per ciascuna sono definiti criteri e indicatori.

Il Sistema prevede:

- la valutazione da parte del superiore gerarchico;
- l'eventuale attivazione di procedure di conciliazione (vedi paragrafo 4.5).

4.3.2.3 Elencazione metodologica per l'applicazione dell'istituto

Conclusa la fase di negoziazione di budget il responsabile attribuisce ai dipendenti assegnati obiettivi individuali coerentemente con quelli della struttura di appartenenza, tenendo conto delle attività di ciascuno, delle diverse competenze, degli incarichi professionali e gestionali attribuiti e dei livelli di responsabilità, utilizzando criteri di omogeneità. Gli obiettivi individuali sono derivati, ove possibile, dal percorso di budget.

La formale assegnazione degli obiettivi avviene tramite apposite schede allegate al presente documento, il cui format è predisposto dalla SOS Politiche e Sviluppo Risorse Umane.

Tali schede sintetizzano gli obiettivi che ciascun dipendente deve realizzare nel periodo di riferimento per i vari livelli di valutazione (organizzativa, individuale - comportamenti competenze, prestazione individuale o d'équipe).

I contenuti della scheda sono illustrati al valutato tramite un colloquio di condivisione. In tale occasione il responsabile definisce e condivide gli obiettivi individuali oggetto di valutazione. La scheda deve essere sottoscritta da parte del valutato.

Nella fase di valutazione della performance individuale infine il responsabile (valutatore), compilando le schede nelle parti di competenza, formulerà a consuntivo un giudizio secondo una scala di valutazione articolata in 5 gradi (Non adeguato, Migliorabile, Adeguato, Buono, Ottimo) ai quali corrispondono differenziati giudizi sintetici valorizzati. Ciò avviene durante il colloquio conclusivo di valutazione. La scheda con i relativi giudizi dovrà essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato.

Questa fase del processo è utile al valutato per prendere coscienza dei propri punti di forza e degli eventuali ambiti di miglioramento.

Tutto il processo valutativo individuale deve essere ispirato alla massima trasparenza e chiarezza.

4.3.2.4 Indicazioni operative in relazione a situazioni particolari

A fronte di situazioni particolari che possono verificarsi nel periodo di riferimento della Valutazione, si definiscono i seguenti principi:

- qualora il dipendente presti la propria attività lavorativa presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui lo stesso ha prestato l'attività prevalente in termini temporali. Per quanto necessario dovrà essere garantita la collaborazione degli altri Responsabili coinvolti;
- se la responsabilità di una struttura è stata assegnata a diversi soggetti, il valutato sarà esposto alla valutazione del Responsabile che dirige la Struttura alla data del 31 dicembre dell'anno a cui si riferisce la valutazione in accordo con il precedente responsabile o, a seconda dei casi, alla data in cui si svolge la valutazione;
- nel caso di doppia funzione deve essere utilizzata la scheda relativa al ruolo più alto. Per es. nel caso in cui personale con incarico di posizione organizzativa ricopra anche ruolo di coordinamento, tale personale sarà valutato per il ruolo di PO;
- se il valutato non si presenta al colloquio di valutazione, oppure non firma, la valutazione sarà effettuata di default dal valutatore che annoterà nell'apposito spazio (commenti del valutatore) il fatto

di aver proceduto alla valutazione senza la presenza del valutato oppure che il valutato non ha firmato la valutazione anche se presente al colloquio;

- se il dipendente è assente durante il periodo indicato dalla Direzione per la valutazione, il valutatore procederà ad effettuare la valutazione senza la presenza del dipendente indicando nella sezione “commenti del valutatore” che la valutazione è stata effettuata unilateralmente data l’assenza del dipendente. Il valutatore procederà comunque all’invio della scheda al dipendente tramite e-mail aziendale;
- se si verificano casi particolari (assenza prolungata, durata del rapporto di lavoro breve rispetto all’annualità di riferimento, part-time con alta percentuale) il valutatore potrà riferirsi all’Ufficio Sviluppo Risorse Umane;
- qualora il dipendente sia affetto da grave disabilità fisica o psichica deve essere valutato utilizzando mediante parametrizzazione delle capacità e dei comportamenti;
- qualora il valutato ne faccia richiesta è possibile consegnare copia della scheda di valutazione;
- i risultati della valutazione sono personali e non possono essere diffusi a dipendente diverso dal valutato che faccia istanza per avere copia.

Nel rispetto delle norme sulla riservatezza degli atti di valutazione, alla conclusione dell’intero processo, le schede completate con le valutazioni sono trasmesse l’Ufficio Sviluppo Risorse Umane (risorseumane@meyer.it), nella duplice modalità, una in formato excel e l’altra scansionata per visione delle sottoscrizioni.

L’Ufficio provvederà successivamente ad inserire – su indicazione dell’Ufficio Controllo di Gestione – il dato relativo alle performance di struttura rappresentato dal grado di raggiungimento degli obiettivi di budget.

Il processo si conclude quando l’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) valida la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse.

La certificazione dell’OIV garantisce la correttezza dell’intero processo di misurazione e valutazione.

4.4 Effetti della valutazione

In armonia con la DGRT 308/2013 l’Azienda procede alla valutazione dei tre livelli di performance, con le seguenti pesature:

- obiettivi di budget assegnati alla struttura di appartenenza: 60% Dirigenza – 80% Comparto;

- performance legate al raggiungimento di obiettivi individuali assegnati dal responsabile di struttura: 20% Dirigenza – 10% Comparto;
- performance individuali ottenute da comportamenti e competenze professionali: 20% Dirigenza - 10% Comparto.

La valutazione della performance è necessaria per l'erogazione della retribuzione di risultato e dei compensi per la produttività collettiva.

Fermo restando il rispetto dei CCCCNLL delle rispettive Aree, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si ricollega, ai fini del sistema premiante, alle indicazioni definite negli Accordi integrativi vigenti.

Con riferimento alle fasce di merito, definite con DRGT n. 465/2012, il personale viene collocato in base ai risultati del sistema di valutazione sia di struttura che individuale, nel seguente modo:

Fasce di merito per tipologia di obiettivi	Quota % per fasce	
Fasce di merito obiettivi di struttura e individuale*	Risultato	Attribuzione
A	90-100	100
B	75-89	80
C	60-74	60
D	>50-59	50
*Non si eroga la quota se risultati inferiori o uguali al 50%		

Fasce di merito e valutazione competenze*	Risultato	Attribuzione
A	Da > 8 a 10	100
B	Da > 6 a 8	80
C	Da > 4 a 6	60
D	Da > 2 a 4	50
*Non si eroga la quota se valutazione competenze minore uguale a 2		

Ai fini della retribuzione di risultato la corresponsione della quota calcolata annualmente, sulla base della disponibilità di risorse, avviene secondo le regole descritte negli Accordi integrativi aziendali nel tempo vigenti, per singola dimensione (obiettivi di struttura, obiettivi individuali e valutazione competenze organizzative relazionali) in relazione al raggiungimento degli specifici risultati conseguiti (se superiori al 50%).

4.5 Procedure Conciliazione

Le procedure di conciliazione richiamate dall'art. 7 c. 3 lett. b) del D.lgs. 150/2009 riguardano quelle iniziative volte a risolvere eventuali divergenze nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La Delibera CIVIT 124/2010 ha precisato che tali procedure devono rispettare i principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.

Inoltre tale Delibera ha chiarito che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione può essere soddisfatta con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione.

In conformità a quanto richiamato presso l'AOU Meyer il Collegio di Conciliazione è così composto:

- Direttore Amministrativo o Direttore Sanitario in relazione al profilo professionale del valutato che presenta la contestazione;
- un Dirigente scelto o dal Direttore Amministrativo o dal Direttore Sanitario, in relazione al profilo professionale del valutato, ma di una struttura differente da quella di appartenenza del valutato;
- un componente dell'OIV individuato di volta in volta dal Presidente del medesimo Organismo.

La contestazione del valutato deve essere trasmessa al Collegio di conciliazione entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione di prima istanza.

L'istruzione della pratica e la convocazione del Collegio di Conciliazione dovranno avvenire entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione ed entro i successivi ulteriori 30 giorni dovrà perfezionarsi il giudizio finale.

Nel cercare di risolvere il conflitto il Collegio, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione, deve tener conto delle regole e dei principi contenuti nel Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Meyer.

Durante il procedimento davanti al Collegio di Conciliazione il dipendente potrà essere assistito da un rappresentante sindacale o da altro rappresentante di fiducia.

Tale fase è idonea a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

Il giudizio finale deve essere trasmesso all'OIV, che ne terrà conto nel predisporre la propria Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

4.6 Disposizioni finali e transitorie

Per quanto non espressamente riportato nel presente documento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.

Per l'anno 2020 le regole riguardanti il funzionamento del sistema di misurazione delle performance vengono interamente confermate rispetto a quanto già realizzato per l'esercizio 2019. Eventuali innovazioni, anche a seguito di modifiche normative, saranno oggetto di analisi negli anni successivi al 2020.