

Procedura per la declinazione della BSC dell'Azienda Sanitaria ai singoli servizi e per la gestione degli obiettivi delle unità operative dell'Azienda sanitaria, incluso il sistema premiante

Sommario

Sommario	1
Obiettivi	2
Standard e risultati attesi	2
Ambito di applicazione / validità	2
Destinatari.....	2
Premessa	2
Descrizione del Processo	4
A. Definizione degli obiettivi	4
B. Negoziazione degli obiettivi	5
C. Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi negoziati	5
D. Valutazione finale dei risultati ottenuti	6
E. Liquidazione delle indennità spettanti	7
Matrice RACI.....	9
Sistema dei Controlli.....	11
Flow-chart	13
Definizioni / Abbreviazioni	19
Riferimenti Normativi / Bibliografia	19
Autrici / Autori (Responsabili del contenuto e della sua elaborazione)	19

Obiettivi

Nell'ambito degli obiettivi e delle azioni previste nel Percorso Attuativo di Certificabilità (di seguito PAC) definito a livello Provinciale con la Delibera Provinciale n. 914/2018, il presente documento si pone l'obiettivo di definire il sistema procedurale relativamente ai seguenti ambiti:

- Obiettivo A2.11 del PAC: Definizione e formalizzazione della procedura relativa alla Declinazione della BSC dell'Azienda Sanitaria.

Standard e risultati attesi

Il presente documento definisce la procedura in termini di strutture organizzative coinvolte, responsabilità, modalità di esecuzione dei processi e dei controlli, sistemi informatici/informativi a supporto ed altri elementi di natura amministrativa e organizzativa.

Ambito di applicazione / validità

La presente procedura si applica a livello aziendale, con particolare riferimento alle Strutture organizzative e ai soggetti richiamati nel successivo paragrafo "Matrice RACI".

Destinatari

- Direzione Generale
- Direzione Sanitaria
- Direzione Amministrativa
- Direzione Tecnico Assistenziale
- Direzioni di Comprensorio
- Ripartizione Controlling
- Ripartizione Personale
- Consiglio Gestionale
- Nucleo di valutazione
- Referenti obiettivi
- Ripartizioni tutte
- Unità operative tutte

Premessa

La Balanced Scorecard (o sistema equivalente) permette all'ASDAA di descrivere la propria visione e la propria strategia e di comunicarla in termini di obiettivi, iniziative e misure, attraverso un processo che coinvolge tutti i dipendenti dell'Azienda.

Le attività di misurazione e valutazione delle performance sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ASDAA, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti.

Tali attività si realizzano ricorrendo ad un sistema integrato di pianificazione, controllo e riconoscimento di strumenti di premialità.

La pianificazione è il processo attraverso il quale si definiscono le finalità dell'organizzazione, la natura generale delle attività necessarie per raggiungerle, gli obiettivi da conseguire, le principali linee strategiche progettate, le risorse necessarie e le ricadute operative ed economiche per l'Azienda. In tale ambito si colloca l'elaborazione dei seguenti documenti dell'ASDAA:

- A. Piano Generale Triennale, Piano delle Performance e Programma Operativo Annuale (POA), per la cui disciplina si rimanda alla procedura aziendale "*Predisposizione Documentazione di Programmazione Annuale e Triennale*";
- B. Budget Aziendale e Bilancio Preventivo Annuale, per la cui disciplina si rimanda, rispettivamente, alle procedure aziendali "*Gestione acquisti beni e servizi*" e "*Procedura per la gestione delle Chiusure Contabili*";
- C. Schede obiettivo delle Unità Operative, disciplinate nella procedura aziendale "*Predisposizione Documentazione di Programmazione Annuale e Triennale*", nonché dalla presente procedura.

Il sistema di monitoraggio e controllo di gestione, invece, permette la valutazione dei risultati conseguiti, nonché l'eventuale rimodulazione, in itinere o a consuntivo, dei contenuti della programmazione strategica e/o operativa. Tale attività è supportata da un sistema di reporting che permette la raccolta e l'elaborazione

dei dati sulla performance, nonché la rendicontazione dei risultati raggiunti rispetto al valore atteso e al correlato grado di raggiungimento delle strategie aziendali.

Infine, l'adozione di un sistema premiante è finalizzata al riconoscimento del merito attraverso opportuni sistemi di incentivazione quali, ad esempio, la retribuzione di risultato/premio di produttività, strumenti di incentivazione organizzativa, accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale.

La presente procedura, nell'ambito del più vasto sistema aziendale di gestione per obiettivi disegnato nella procedura aziendale "*Predisposizione Documentazione di Programmazione Annuale e Triennale*", ripercorre il complesso delle attività relative alla gestione degli obiettivi dei Responsabili delle strutture semplici e complesse dell'ASDAA (Direttori aziendali e comprensoriali, i loro staff, Dirigenti sanitari e Dirigenti amministrativi) nelle sue diverse fasi, cioè dalla definizione ed assegnazione degli stessi fino alla valutazione dei risultati ottenuti e l'erogazione delle connesse premialità.

Descrizione del Processo

Il processo di definizione delle Schede di negoziazione e valutazione degli obiettivi delle singole Unità Operative (di seguito Schede obiettivo) si colloca all'interno del percorso di programmazione aziendale ed è sviluppato in coerenza con le indicazioni e gli obiettivi stabiliti dal Programma Operativo Annuale (di seguito "POA". Nel POA, infatti, i programmi aziendali di breve e medio/lungo periodo sono declinati in obiettivi specifici assegnati alle singole Unità Operative, con l'indicazione dei relativi responsabili e delle risorse necessarie per lo svolgimento delle attività pianificate.

Si riportano di seguito i principali step operativi del processo:

- ① Definizione degli obiettivi;
- ① Negoziazione degli obiettivi;
- ① Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi negoziati;
- ① Valutazione finale dei risultati ottenuti;
- ① Liquidazione delle indennità spettanti.

La Ripartizione Controlling coordina e gestisce a livello aziendale le fasi di definizione, negoziazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi, mentre la liquidazione delle indennità spettanti è di competenza della Ripartizione Amministrazione del Personale.

A. Definizione degli obiettivi

Il Consiglio Gestionale, composto dai Direttori Aziendali e dai Direttori di Comprensori, è responsabile della definizione degli obiettivi da includere all'interno del POA, come previsto nella procedura "Predisposizione della Documentazione di Programmazione Annuale e Triennale".

Per ciascun obiettivo individuato, il Consiglio Gestionale individua un Referente aziendale al quale sono attribuiti i seguenti compiti:

- ① declinazione dell'obiettivo, provvedendo:
 - alla definizione di una formulazione chiara, con indicazione anche del risultato atteso e le singole attività previste. Ove necessario, si provvede alla definizione di più formulazioni relativamente ad uno stesso obiettivo in funzione delle Unità Operative cui l'obiettivo è assegnato;
 - all'indicazione delle Unità Operative cui l'obiettivo è assegnato;
- ① definizione del livello di raggiungimento degli obiettivi in base ad un sistema di misurabilità lineare;
- ① supporto alle Unità Operative cui l'obiettivo è assegnato in tutte le fasi del processo;
- ① rendicontazione sullo stato di avanzamento alla Direzione Aziendale;
- ① stesura della relazione finale e elaborazione della proposta di valutazione finale a fine anno.

I Referenti aziendali, nell'espletamento dei propri compiti, operano in stretto contatto con la Ripartizione Controlling e sono supportati da un Tutor (che di regola è il direttore aziendale dell'ambito più coinvolto nell'obiettivo).

Al fine di condividere la formulazione ed i contenuti dell'obiettivo, il Referente provvede alla convocazione (anche in videoconferenza) di tutti i Responsabili delle Unità Operative che intende coinvolgere. Nel caso in cui per il raggiungimento dell'obiettivo fosse richiesta la cooperazione di altri reparti e/o servizi (es. Ripartizione Informatica), la disponibilità alla collaborazione deve essere accertata in anticipo con modalità tracciabili.

La formulazione condivisa viene inviata alla Ripartizione Controlling per l'inserimento dell'obiettivo all'interno del sistema di gestione obiettivi e, una volta approvato, per la predisposizione delle bozze di Schede obiettivo.

Le bozze predisposte sono sottoposte al superiore gerarchico/funzionale di ciascuna Unità Operativa per essere vagliate ed eventualmente integrate con ulteriori obiettivi.

Le Schede obiettivo devono contenere da un minimo di 3 ad un massimo di 7 obiettivi. Per ciascuno di essi è necessario indicare puntualmente:

- ① risultato atteso;
- ① criteri di valutazione;
- ① termine entro il quale deve essere raggiunto;
- ① peso attribuito a ciascun obiettivo all'interno della Scheda;
- ① referente responsabile dell'obiettivo.

La Ripartizione Controlling, nella predisposizione delle Schede obiettivo ha il compito di verificare:

- ☉ unitamente al Tutor, che gli obiettivi stabiliti per ciascuna Unità Operativa siano coerenti ed uniformi a livello aziendale (ad esempio le Unità Operative che svolgono la stessa attività non possono avere obiettivi diversi in base al comprensorio di riferimento);
- ☉ la sostenibilità economica degli obiettivi in termini di risorse finanziarie disponibili, attraverso il supporto della Ripartizione Finanze;
- ☉ l'allineamento con la programmazione degli acquisti e degli investimenti aziendali attraverso il coinvolgimento diretto e costante della Ripartizione Acquisti.

B. Negoziazione degli obiettivi

La negoziazione è la fase formale in cui il superiore gerarchico/funzionale di riferimento incontra, in presenza della Ripartizione Controlling, i Responsabili delle singole Unità Operative ed illustra i contenuti della bozza di Scheda obiettivo assegnata (l'incontro può essere tenuto anche in forma di videoconferenza).

Con un anticipo di almeno una settimana rispetto alla data fissata per l'incontro, la Ripartizione Controlling invia al Responsabile dell'Unità Operativa interessata la bozza di Scheda obiettivo che sarà oggetto di negoziazione.

La negoziazione verte sugli obiettivi specifici proposti per l'anno di riferimento, sulle risorse assegnate (cfr. paragrafo "A1.1 Definizione del Budget" della procedura "Gestione degli Acquisti di Beni e Servizi"), nonché sugli indicatori prestazionali ed i correlati valori cardine di riferimento (approccio top down).

In tale sede, inoltre, il superiore gerarchico/funzionale di riferimento valuta l'inserimento di eventuali ulteriori obiettivi proposti dal Responsabile dell'Unità Operativa stessa (approccio bottom up). Per le unità organizzative facenti parte di una forma collaborativa di accordo vincolante vengono presi in considerazione gli obiettivi della stessa.

Al termine della negoziazione, la Ripartizione Controlling procede alla stesura della Scheda obiettivo definitiva e inserisce gli obiettivi negoziati nel software per la gestione degli obiettivi.

La Ripartizione Controlling provvede a sottoporre la Scheda obiettivo alla firma per approvazione del Responsabile dell'Unità Operativa e del relativo superiore gerarchico.

Le Schede obiettivo firmate sono archiviate a cura della Ripartizione Controlling e trasmesse ai Responsabili delle Unità Operative competenti e ai relativi superiori gerarchici.

Si specifica che, per tutti i Dirigenti, sia del settore sanitario che del settore amministrativo, presenti per più di 3 mesi nell'anno solare di riferimento, deve essere negoziata una scheda obiettivo. Mentre, coloro presenti per un periodo inferiore ai 3 mesi parteciperanno al raggiungimento degli obiettivi.

Per i Dirigenti con incarico come Direttore di struttura complessa, struttura semplice o posizione organizzativa, la Scheda obiettivo deve essere negoziata a prescindere dal periodo di presenza.

Qualora, durante l'incontro di negoziazione degli obiettivi, o comunque entro un mese dalla stessa, non è stato possibile trovare un accordo sui contenuti della Scheda obiettivo e sulla stessa non risulta la firma per accettazione da parte del Responsabile della relativa Unità Operativa, la Ripartizione Controlling informa la Ripartizione Amministrazione del Personale e la Ripartizione Sviluppo del Personale affinché venga interrotta la liquidazione dell'acconto dell'indennità di risultato legata al raggiungimento degli obiettivi.

C. Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi negoziati

La Ripartizione Controlling monitora periodicamente, con cadenza almeno semestrale, il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati, attraverso incontri dedicati con i Responsabili delle Unità Operative volti ad individuare risultati conseguiti ed eventuali azioni correttive da attuare.

A tal fine si avvale anche della reportistica contenente le informazioni relative agli indicatori prestazionali ed economici.

In merito al monitoraggio degli obiettivi si riprende quanto definito già nel paragrafo nella procedura "Predisposizione della Documentazione di Programmazione Annuale e Triennale".

In corso d'anno il Referente aziendale deve supportare le Unità Operative destinatarie dell'obiettivo di propria competenza garantendo:

- ☉ chiarimenti e supporto;
- ☉ il monitoraggio delle azioni pianificate al fine che esse siano eseguite come da programma e nei tempi previsti;

- ☉ la notifica alla Ripartizione Controlling di eventuali modifiche necessarie, qualora l'obiettivo nella formulazione originale non potesse essere raggiunto.

La Ripartizione Controlling raccoglie relazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi pervenute dai Referenti degli obiettivi aziendali.

Al ricevimento delle relazioni di avanzamento, la Ripartizione Controlling:

- ☉ verifica la completezza e la coerenza della documentazione ricevuta richiedendo eventuali chiarimenti o integrazioni;
- ☉ analizza le informazioni ricevute, anche attraverso il confronto con i Referenti/Responsabili competenti nel caso in cui emergano scostamenti/anomalie rispetto a quanto programmato;
- ☉ predispone una reportistica sul grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti da trasmettere alla Direzione Aziendale, evidenziando e motivando eventuali scostamenti/anomalie rilevate.

Nell'ipotesi in cui, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse rilevare un disallineamento tra risultati effettivi e quelli attesi dovuto a cause esterne e non governabili dai singoli centri di responsabilità e/o dall'Azienda, si renderà necessario attivare una fase di revisione degli obiettivi.

La revisione degli obiettivi può avvenire:

- ☉ su iniziativa del Referente dell'obiettivo, in caso di differenze significative tra obiettivi pianificati e risultati rilevati o in caso di emanazione di provvedimenti/direttive provinciali che modificano gli obiettivi di salute e/o di programmazione economico-finanziaria dell'Azienda;
- ☉ su proposta motivata del Responsabile dell'Unità Operativa interessata alla Ripartizione Controlling che valuta, di concerto con i Referenti degli obiettivi aziendali e/o i superiori gerarchici/funzionali coinvolti, l'effettiva esistenza di forti criticità derivanti da fattori straordinari che rendono impossibile il raggiungimento degli obiettivi o la presenza di variazioni significative delle risorse strutturali assegnate ad inizio periodo (es. personale, materiale di consumo, attrezzature, software).

Gli obiettivi oggetto di revisione possono essere modificati, sostituiti o eliminati a seconda della gravità del disallineamento tra obiettivo e risultato e del momento temporale nel quale si prende atto della necessità di intervento. In particolare, possono subire:

- ☉ la modifica del risultato atteso, dei criteri di misurazione e/o dei termini di un obiettivo presente nella scheda obiettivo;
- ☉ la sostituzione di un obiettivo con un nuovo obiettivo, nel caso che il periodo rimanente dell'anno sia sufficientemente lungo per la presa in carico di un obiettivo nuovo;
- ☉ la neutralizzazione di un obiettivo con trasferimento del relativo peso agli altri obiettivi in misura proporzionale al peso degli obiettivi rimanenti.

Nel caso di revisione degli obiettivi aziendali, il Referente dell'obiettivo è tenuto ad informarne tempestivamente la Ripartizione Controlling, che analizza la problematica e provvede a darne comunicazione alla Direzione Aziendale indicando le motivazioni da tenere eventualmente in considerazione in sede di valutazione finale.

In caso di revisione di obiettivi non facenti parte dei documenti aziendali di programmazione, viene proposta dal Responsabile dell'Unità Operativa alla Ripartizione Controlling e sottoposta all'approvazione del relativo superiore gerarchico/funzionale.

In linea generale, la rinegoziazione degli obiettivi negoziati e le conseguenti revisioni degli obiettivi devono avvenire entro il 30 ottobre dell'anno di riferimento.

La Ripartizione Controlling provvede a:

- ☉ inserire le modifiche alle Schede obiettivo nel software per la gestione degli obiettivi, che consente di tracciare contenuto e data della modifica stessa;
- ☉ sottoporre le Schede obiettivo modificate all'approvazione dei Responsabili delle Unità Operative competenti e dei relativi superiori gerarchici/funzionali;
- ☉ archiviare le Schede firmate e trasmetterle ai Responsabili delle Unità Operative competenti e ai relativi superiori gerarchici/funzionali.

D. Valutazione finale dei risultati ottenuti

In seguito alla chiusura dell'esercizio ed entro il 31 marzo dell'anno successivo al periodo di riferimento, la Ripartizione Controlling richiede:

- ④ ai Referenti degli obiettivi aziendali, una relazione dettagliata sul grado di raggiungimento degli stessi. La relazione, predisposta in modo chiaro, deve contenere la descrizione dei risultati raggiunti oltre ad una proposta di valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo in percentuale per ogni singolo reparto/servizio coinvolto. Al fine di condividere la valutazione da proporre nella relazione, i Referenti convocano, anche in videoconferenza, tutti i Responsabili delle Unità Operative coinvolte;
- ④ ai Responsabili delle Unità Operative, una relazione dettagliata in merito ai risultati raggiunti relativamente agli obiettivi non previsti come obiettivi aziendali ma negoziati con il proprio superiore gerarchico/funzionale.

Al ricevimento delle relazioni finali, la Ripartizione Controlling verifica la completezza delle stesse e la coerenza dei dati indicati sulla base delle informazioni disponibili richiedendo, se del caso, eventuali chiarimenti o integrazioni.

La proposta di valutazione del grado di raggiungimento deve essere espressa in percentuale, da un valore minimo di 0% fino ad un valore massimo pari a 100% con percentuali intermedie.

La Ripartizione Controlling riporta le valutazioni nelle Schede obiettivo delle singole Unità Operative. In aggiunta, vengono riportate le proposte di valutazione delle performance contenute nelle relazioni pervenute dai Responsabili delle Unità Operative relativamente agli obiettivi non facenti parte della programmazione aziendale.

La Ripartizione Controlling provvede a:

- ④ sottoporre ciascuna Scheda obiettivo alla firma per approvazione dei Responsabili delle Unità Operative competenti e dei relativi superiori gerarchici/funzionali. Nel caso in cui il Responsabile dell'Unità Operativa non condivida la valutazione approvata dal proprio superiore gerarchico/funzionale, ha facoltà di ricorrere al superiore gerarchico di grado più elevato che provvederà a definire ed approvare la valutazione in via definitiva;
- ④ archiviare le Schede firmate e trasmetterle ai Responsabili delle Unità Operative competenti e ai relativi superiori gerarchici/funzionali;
- ④ predisporre una o, se del caso, più comunicazioni riassuntive delle valutazioni di tutti i Responsabili di Unità Operativa (report) e trasmetterle alla Ripartizione Amministrazione del Personale (Ufficio Gestione Economica del Rapporto di Lavoro e Ufficio della Carriera, Performance e Produttività della Ripartizione Sviluppo del Personale). Per le valutazioni non accettate tramite firma da parte del Dirigente collaboratore e/o per le quali è stato presentato un ricorso al superiore gerarchico di grado più elevato, in attesa di definizione dello stesso, viene liquidato il saldo del premio come da valutazione prevista dal superiore gerarchico. Eventuali rettifiche al premio spettante verranno previste dopo la decisione del ricorso.

La gestione informatica di questa fase viene supportata dal software per la gestione degli obiettivi.

Qualora, per cause esterne e non direttamente imputabili a una cattiva gestione della struttura, non fosse possibile raggiungere l'obiettivo stabilito, totalmente o anche parzialmente, in sede di valutazione si può procedere alla relativa neutralizzazione.

Nel caso degli obiettivi aziendali, la neutralizzazione è proposta dal Referente dell'obiettivo nella relazione finale e la Ripartizione Controlling provvede ad analizzarne le cause e a sottoporla all'approvazione della Direzione Aziendale.

Nel caso di obiettivi non facenti parte dei documenti aziendali di programmazione, invece, viene proposta dal Responsabile dell'Unità Operativa interessata nella relazione finale e sottoposta all'approvazione del relativo superiore gerarchico/funzionale in sede di approvazione della Scheda obiettivo.

Il peso relativo agli obiettivi neutralizzati sarà pienamente attribuito in maniera figurativa al valutato al fine di non modificare i pesi parziali dei restanti obiettivi.

E. Liquidazione delle indennità spettanti

I contratti di lavoro, collettivi e aziendali, prevedono per le qualifiche dirigenziali la liquidazione dell'indennità di risultato, ovvero di un premio in denaro erogato al raggiungimento di obiettivi programmati.

La Ripartizione Amministrazione del Personale (Ufficio Gestione Economica del Rapporto di Lavoro) procede alla liquidazione di tale indennità in due fasi:

- ④ acconto mensile, determinato dai contratti di lavoro di riferimento in misura percentuale al trattamento di posizione e, se del caso, al trattamento fondamentale,

- saldo una tantum, generalmente l'anno successivo a quello di riferimento dell'acconto, legato alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di competenza contenuta nel report riepilogativo trasmesso dalla Ripartizione Controlling.

La Ripartizione Amministrazione del Personale (Ufficio della Carriera, Performance e Produttività della Ripartizione Sviluppo del Personale con il supporto dell'Ufficio Gestione Economica del Rapporto di Lavoro) provvede a determinare l'entità del fondo per l'indennità di risultato conformemente a quanto previsto dai contratti di lavoro di riferimento. Al fondo della dirigenza medica e non medica vengono aggiunti e/o detratti gli importi conformemente a quanto previsto dai contratti di lavoro di riferimento (es. gli importi residui non utilizzati dei fondi dell'indennità di posizione (struttura complessa, struttura semplice, sostituto direttore e incarichi di natura professionale, risparmi/economie derivanti dal riordino di strutture complesse o semplici, indennità di risultato aggiuntiva, ecc.).

Al personale viene corrisposto un acconto mensile della retribuzione di risultato conformemente a quanto previsto dai contratti di lavoro di riferimento ed il relativo conguaglio viene effettuato, previa verifica, entro il 30 giugno dell'anno successivo. Qualora al momento della verifica annuale il risultato non fosse raggiunto o fosse raggiunto soltanto in parte l'Azienda provvederà a recuperare la parte non spettante.

Vengono esclusi dal calcolo i Dirigenti medici con rapporto non esclusivo con l'ASDAA e il personale comandato ad altri Enti.

Le decurtazioni del saldo dell'indennità di risultato causate dal solo parziale raggiungimento dell'obiettivo, costituiscono risparmio aziendale e non vengono ulteriormente ripartite.

Il calcolo degli acconti viene gestito attraverso impostazioni specifiche del software gestionale, mentre la Ripartizione Amministrazione del Personale (Ufficio Gestione Economica del Rapporto di Lavoro) calcola il saldo sottraendo alla somma totale spettante gli importi degli acconti già versati.

La Ripartizione Amministrazione del Personale (Ufficio Gestione Economica del Rapporto di Lavoro), inoltre, prima di procedere alla liquidazione dei saldi effettua controlli sulle basi di calcolo, in particolare sul corretto calcolo delle riduzioni per i periodi di aspettativa, sulle modifiche alle percentuali di presenza (modifica part-time), sui trasferimenti tra Compensatori del personale, sull'attribuzione o revoca di indennità che abbiano influenza sul calcolo dell'indennità di risultato.

Nel caso in cui, in ragione di assenze o assunzioni, il periodo lavorato non coincida con l'intero anno solare di riferimento, l'acconto viene corrisposto per i soli mesi di presenza, mentre il saldo è liquidato in proporzione ai giorni lavorati.

I calcoli effettuati vengono riepilogati dalla Ripartizione Amministrazione del Personale (Ufficio Gestione Economica del Rapporto di Lavoro) in una tabella excel che riporta:

- base di calcolo;
- importo spettante in base alla percentuale riconosciuta;
- storno della quota liquidata in acconto;
- saldo spettante.

Gli acconti mensili e il saldo una tantum confluiscono nei cedolini mensili di riferimento.

Per le modalità operative di liquidazione, pagamento e contabilizzazione dei cedolini si rimanda alla "Procedura per la Gestione degli Stipendi" dell'ASDAA.

Matrice RACI

La matrice **RACI**, di seguito riportata, individua le responsabilità e il livello di intervento / coinvolgimento delle strutture interessate all'esecuzione delle attività descritte nella procedura. In particolare, i soggetti coinvolti sono:

- **R:** Responsabile - soggetto/soggetti che compiono l'azione;
- **A:** Approva - soggetto/soggetti che prende la decisione finale, autorizza/approva;
- **C:** Condivide - soggetto/soggetti che possono essere consultati o sono di supporto all'azione;
- **I:** Informato - soggetto/soggetti che devono essere informati dopo che una determinata azione/decisione è stata presa.

I suddetti acronimi sono utilizzati nella tabella sottostante per evidenziare il livello di responsabilità dei soggetti coinvolti.

Le competenze e le Responsabilità delle strutture coinvolte riguarderanno le seguenti fasi Operative:

- A. Definizione degli obiettivi
- B. Negoziazione degli obiettivi
- C. Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi negoziati
- D. Valutazione finale dei risultati ottenuti
- E. Liquidazione delle indennità spettanti

Attività	Direzioni/ Uffici/Figure professionali								
	Direzione Aziendale	Ripartizione Controlling	Tutor	Referente aziendale dell' obiettivo	Responsabile di Unità Operativa	Ripartizione Finanze	Ripartizione Acquisti	Superiore Gerarchico / Funzionale del Responsabile di Unità Operativa	Ripartizione Amministrazione del Personale
A. Definizione degli Obiettivi									
Declinazione dell'obiettivo.		I	C	R					
Predisposizione delle bozze di Scheda obiettivo delle singole Unità Operative.		R	C	C	C	C	C	C	
B. Negoziazione degli obiettivi									
Negoziazione degli obiettivi da ricomprendere nella Scheda obiettivo.		I			C			R	
Stesura della Scheda obiettivo definitiva ed approvazione della stessa.		R			A			A	
Archiviazione della Scheda obiettivo.		R							
In mancanza di accordo sui contenuti della Scheda obiettivo e/o firma del Responsabile, interruzione liquidazione acconto dell'indennità di risultato		R			C				I
C. Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi negoziati									
Predisposizione relazione infra-annuale sul raggiungimento degli obiettivi.		I		R	R			I	
Valutazione e analisi dei risultati, predisposizione della relazione infrannuale.	I	R		I	I			I	
In presenza di obiettivi da revisionare: aggiornamento delle Schede obiettivo con le valutazioni ricevute.	I	R			A			A	
D. Valutazione finale degli obiettivi ottenuti									

Attività	Direzioni/ Uffici/Figure professionali								
	Direzione Aziendale	Ripartizione Controlling	Tutor	Referente aziendale dell' obiettivo	Responsabile di Unità Operativa	Ripartizione Finanze	Ripartizione Acquisti	Superiore Gerarchico / Funzionale del Responsabile di Unità Operativa	Ripartizione Amministrazione del Personale
Predisposizione relazione finale sul raggiungimento degli obiettivi.		I		R	R			I	
Aggiornamento delle Schede obiettivo con le valutazioni ricevute.	I	R			A			A	
Liquidazione saldo del premio come da valutazione prevista dal superiore gerarchico (<i>per le valutazioni non accettate tramite firma da parte del Dirigente collaboratore e/o per le quali è stato presentato un ricorso al superiore gerarchico di grado più elevato</i>)		C			I			A	R
Riconoscimento eventuali rettifiche dopo ricorso al superiore gerarchico di grado più elevato		C			I				R
Neutralizzazione/modifica obiettivi della programmazione aziendale.	A	C		R				C	
Neutralizzazione/modifica obiettivi non ricompresi nella programmazione aziendale.		C			R			A	
E. Liquidazione delle indennità spettanti									
Liquidazione indennità tramite acconto mensile e saldo una tantum.									R
Controllo sulla correttezza delle basi di calcolo prima di procedere alla liquidazione delle indennità.									R

Sistema dei Controlli

Al fine di agevolare a lettura del documento, di seguito si riporta il riepilogo dei controlli di processo e generali finora illustrati

Codice	Descrizione del Controllo	Frequenza	Manuale / Automatico	Responsabilità	Sistema IT interessato	Evidenza del Controllo	Assertion di Bilancio				
							E&A	C	D&O	V&R	P&I
A. Definizione degli obiettivi											
CS1	Verifica: - che gli obiettivi stabiliti siano coerenti ed uniformi per ciascuna Unità Operativa, a livello aziendale (unitamente al Tutor) - circa la sostenibilità economica degli obiettivi in termini di risorse finanziarie disponibili (unitamente alla Ripartizione Finanze) - circa l'allineamento degli obiettivi con la programmazione degli acquisti e degli investimenti aziendali (unitamente alla Ripartizione Acquisti)	Ad evento	Manuale	Ripartizione Controlling	-	Scheda obiettivo Comunicazioni intercorse con le strutture aziendali interessate (Turor, Ripartizione Finanze, Ripartizione Acquisti)	x	x			
B. Negoziazione degli obiettivi											
CS2	Verifica di correttezza e completezza della Scheda obiettivo	Ad evento	Manuale	Responsabile Unità Operativa/ Superiore gerarchico funzionale	-	Scheda obiettivo firmata	x	x	x		
C. Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi negoziati											
CS3	Verifica infra-annuale sul grado di raggiungimento degli obiettivi fissati	Semestrale	Manuale	Referente dell'obiettivo/ Responsabile Unità Operativa	-	Relazione infra-annuale sul grado di raggiungimento degli obiettivi di riferimento	x	x	x		
CM1	Monitoraggio e verifica sul grado di raggiungimento degli obiettivi fissati	Semestrale	Manuale	Ripartizione Controlling	-	Relazione infra-annuale sul grado di raggiungimento degli obiettivi	x	x	x		
CS4	Verifica completezza e correttezza delle Schede obiettivo modificate in caso di revisione di uno o più obiettivi	Ad evento	Manuale	Responsabile Unità Operativa/ Superiore gerarchico funzionale	-	Scheda obiettivo firmata	x	x	x		
D. Valutazione finale dei risultati ottenuti											
CS5	Verifica annuale sul grado di raggiungimento degli obiettivi fissati	Semestrale	Manuale	Referente dell'obiettivo/ Responsabile Unità Operativa	-	Relazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi di riferimento	x	x	x		

Codice	Descrizione del Controllo	Frequenza	Manuale / Automatico	Responsabilità	Sistema IT interessato	Evidenza del Controllo	Assertion di Bilancio				
							E&A	C	D&O	V&R	P&I
CS6	Verifica della completezza e coerenza delle relazioni ricevute	Annuale	Manuale	Ripartizione Controlling	-	Relazioni finali e documentazioni di supporto archiviati in cartella dedicata	x	x	x		
CS7	Verifica ed approvazione della Scheda obiettivo finale (sottoponendola al Responsabile della Unità Operativa oppure al Superiore Gerarchico)	Annuale	Manuale	Ripartizione Controlling	-	Approvazione Scheda obiettivo finale					
CS8	Verifica correttezza eventuali ipotesi di modifica/neutralizzazione di uno o più obiettivi ricompresi nella programmazione aziendale	Ad evento	Manuale	Direzione Aziendale	-	Approvazione modifica/neutralizzazione	x	x	x		
CS9	Verifica correttezza eventuali ipotesi di modifica/neutralizzazione di uno o più obiettivi non ricompresi nella programmazione aziendale	Ad evento	Manuale	Superiore gerarchico funzionale	-	Approvazione modifica/neutralizzazione	x	x	X		
E. Liquidazione delle indennità spettanti											
CS10	Verifica di correttezza del calcolo del saldo delle indennità spettanti e di eventuali rettifiche previste dopo l'esito del ricorso.	Annuale	Manuale	Ripartizione Amministrazione del Personale	<i>Sistema informativo dedicato</i>	Fogli excel e query di controllo archiviati in cartella dedicata	x	x	X		

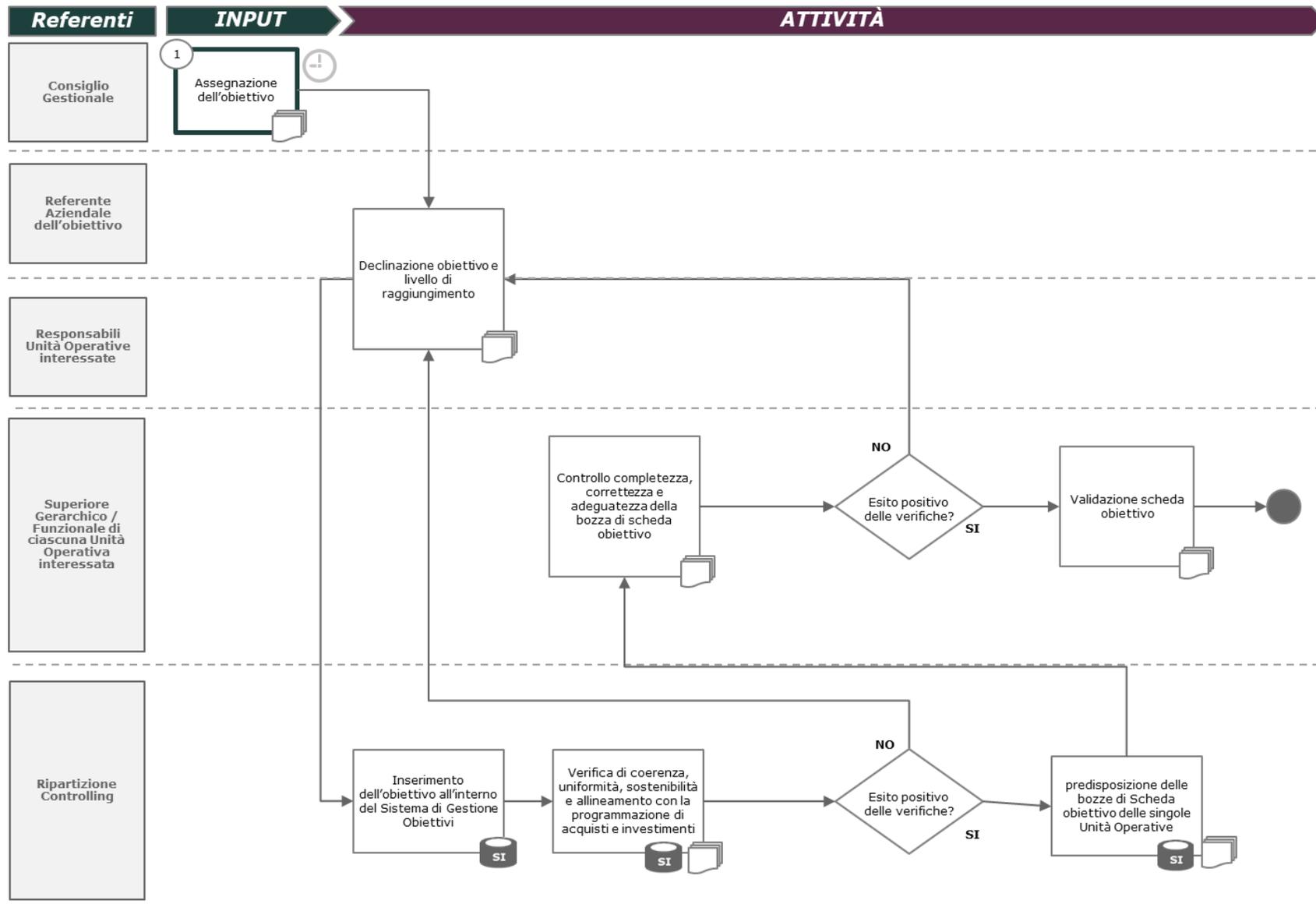
Legenda			
CS	Controllo Specifico		
CM	Controllo di Monitoraggio		
Cod Asserzioni	Asserzioni di bilancio	Dettaglio	NOTE
E&A	Esistenza e Accadimento	Le attività e le passività dell'impresa esistono a una certa data e le transazioni registrate rappresentano eventi realmente accaduti durante un determinato periodo	Comprende attività di cut-off. Sono impegni verso l'interno
C	Completezza	Tutte le transazioni, le attività e le passività da rappresentare sono effettivamente incluse in bilancio	Includono le attività gestite attraverso controlli automatici di sistema.
D&O	Diritti e Obbligazioni	Le attività e le passività dell'impresa rappresentano, rispettivamente, diritti e obbligazioni della stessa ad una certa data	Comprende le attività che impegnano l'azienda verso l'esterno.
V&R	Valutazione e Registrazione	Le attività, le passività, il patrimonio netto, i ricavi e i costi sono iscritti in bilancio al loro corretto ammontare, in accordo con i principi contabili di riferimento; rileva a tal fine, tra l'altro, la correttezza dei calcoli effettuati per valorizzare le transazioni, il loro appropriato riepilogo e la loro corretta rilevazione in contabilità	Includono le attività valutative (Es. accantonamento fondi rischi).
P&I	Presentazione e Informativa	Le poste di bilancio sono correttamente denominate, classificate e illustrate	Si inserisce solo quando una transazione registra qualcosa a bilancio.

Legenda



Flow chart

A. Definizione degli obiettivi



Rilasciato da:

Data di rilascio:

ID:

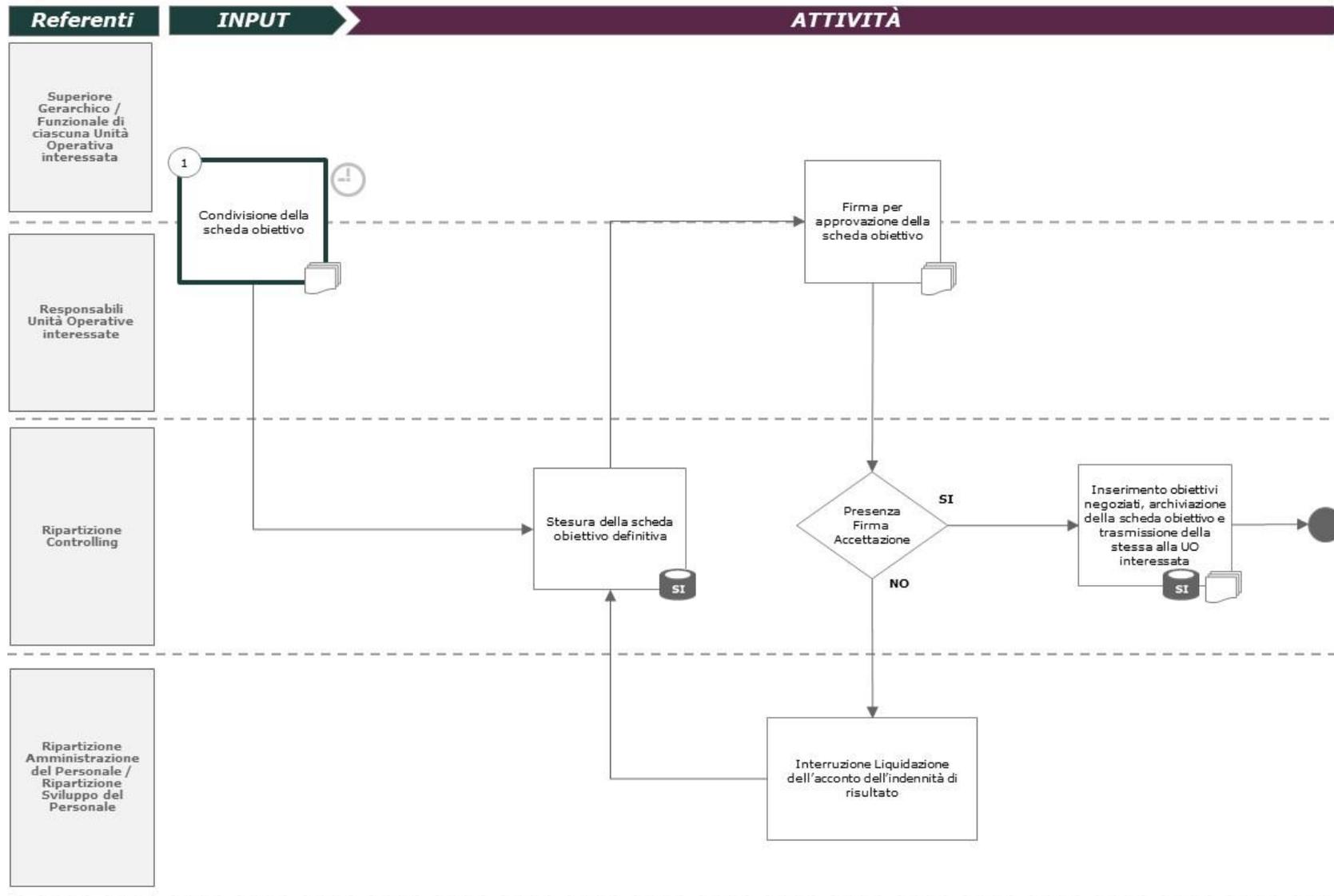
Rev n.

Revisione programmata:

Pagina 14 di 19

Flow chart

B. Negoziazione degli obiettivi



Rilasciato da:

Data di rilascio:

ID:

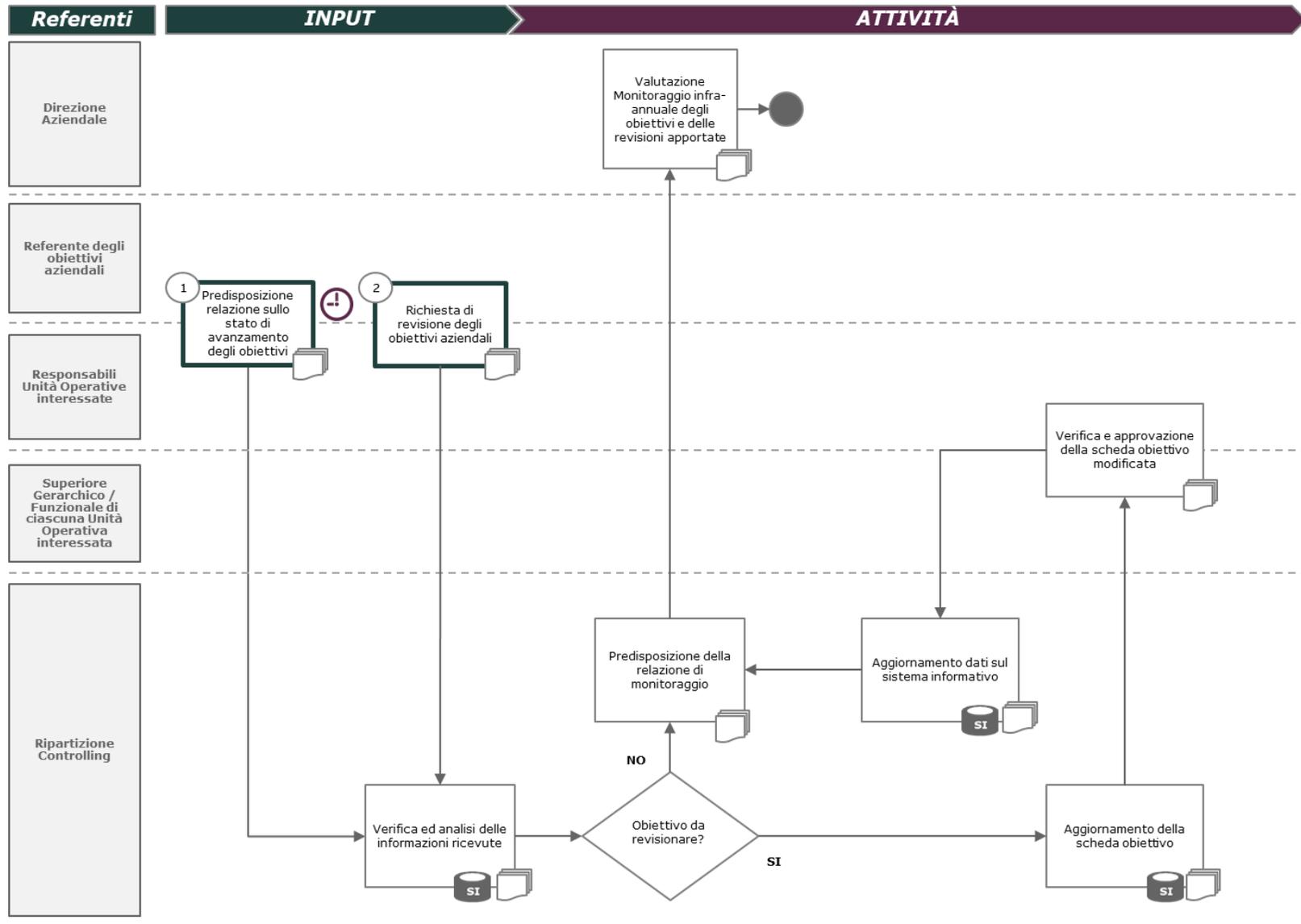
Rev n.

Revisione programmata:

Pagina 15 di 19

Flow chart

C. Monitoraggio infra-annuale degli obiettivi



Rilasciato da:

Data di rilascio:

ID:

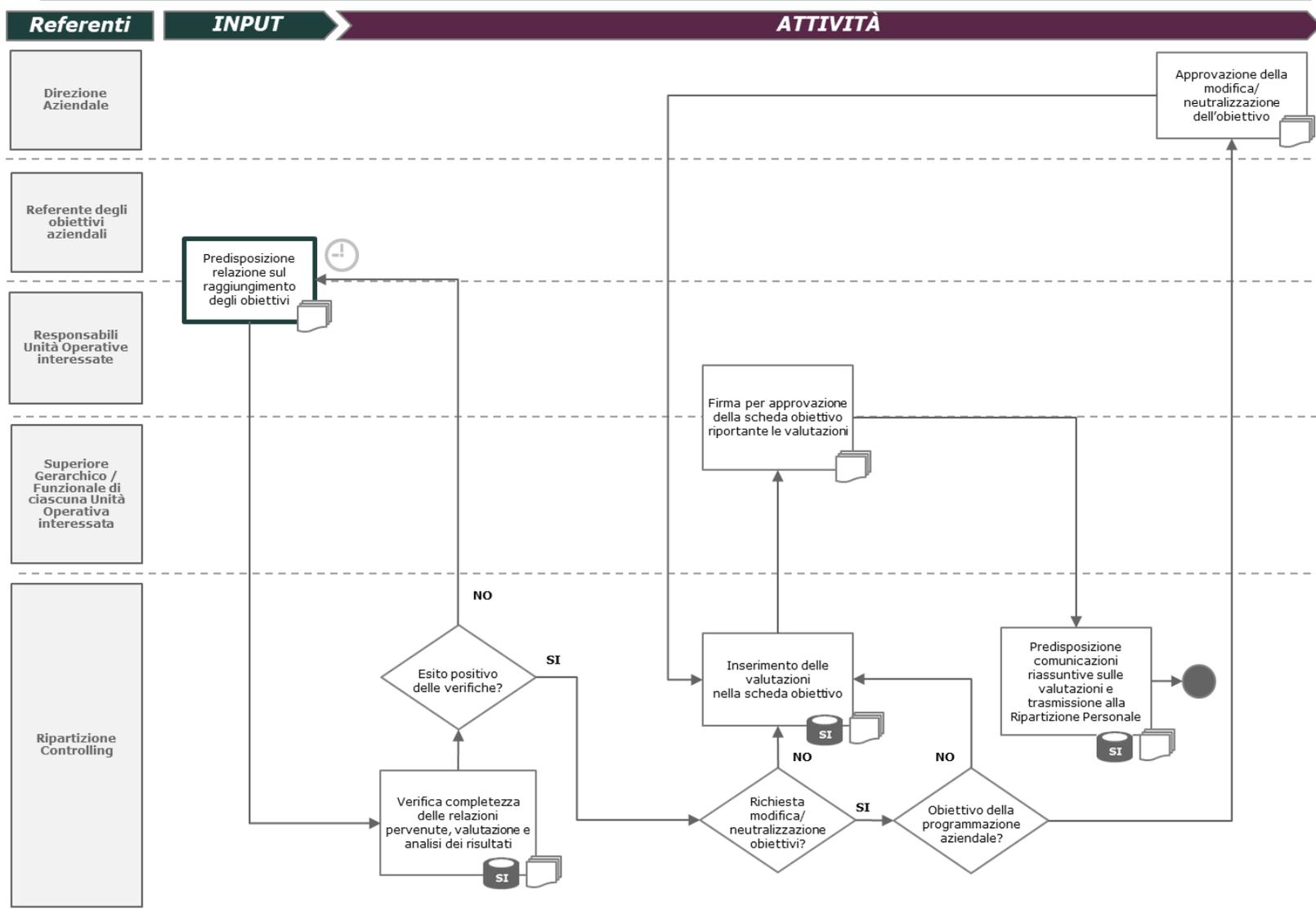
Rev n.

Revisione programmata:

Pagina 16 di 19

Flow chart

D. Valutazione finale dei risultati ottenuti



Rilasciato da:

Data di rilascio:

ID:

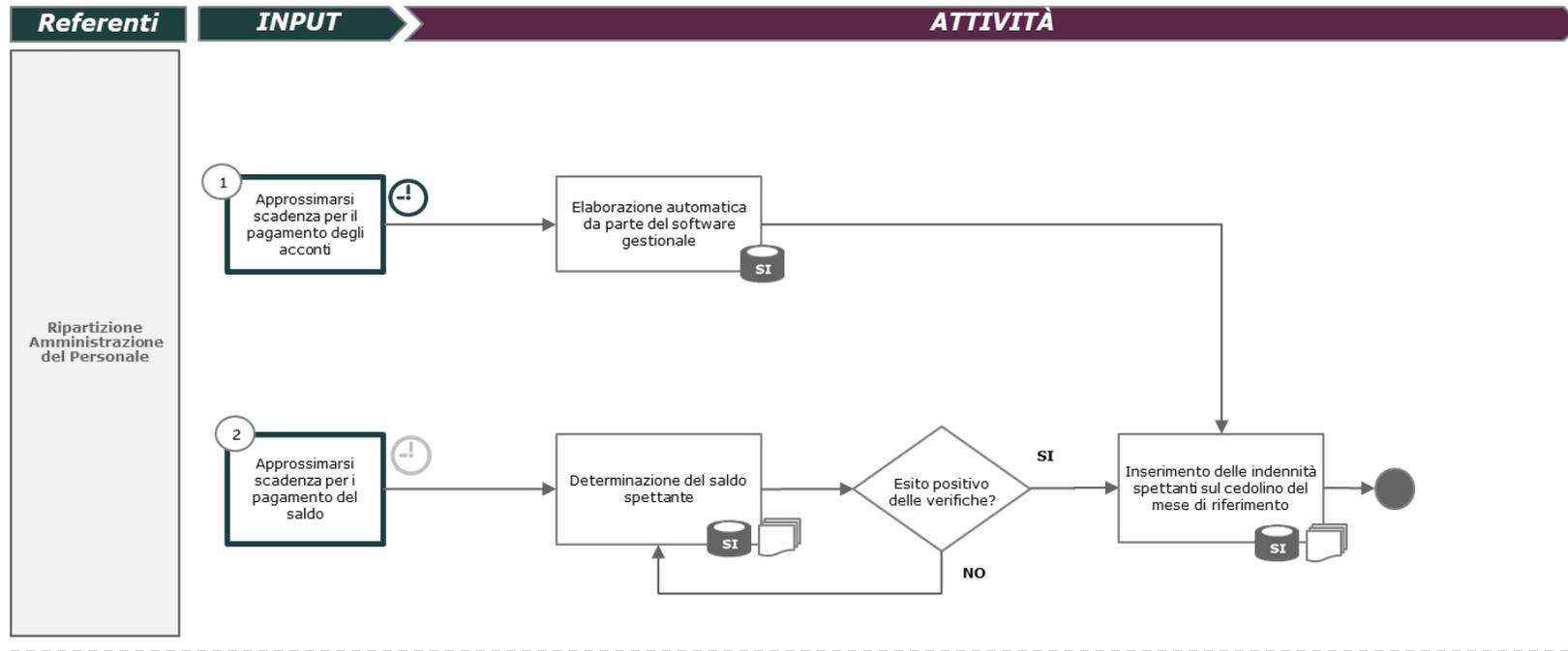
Rev n.

Revisione programmata:

Pagina 17 di 19

Flow chart

E. Liquidazione delle indennità spettanti



Definizioni / Abbreviazioni

POA: Programma Operativo Annuale

BSC: Balanced Scorecard

Riferimenti Normativi / Bibliografia

Legge Provinciale 14/2001 *"Norme in materia di programmazione, contabilità, controllo di gestione e di attività contrattuale del servizio sanitario provinciale"*

Legge Provinciale 21/2017 n. 3 *"Struttura organizzativa del Servizio sanitario provinciale"*

Legge Provinciale 24 settembre 2019, n. 8

Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, modificato ed integrato dal Decreto Legislativo 1 agosto 2011, n. 141.

Decreto della Ripartizione Salute della Provincia Autonoma di Bolzano n. 590/2019

Legge n. 190/2012 in tema di anticorruzione

Decreto Legislativo n. 33/2013 in materia di trasparenza

Autrici / Autori (Responsabili del contenuto e della sua elaborazione)

Markus Marsoner – Direttore Ripartizione Controlling

Ines Pellegrini – Ripartizione Controlling

Sabrina Balduzzi – Direttore Ripartizione Amministrazione del Personale

Roberto Bernardelli – Ripartizione Amministrazione del Personale