

**REGIONE TOSCANA**  
**AZIENDA UNITA' SANITARIA LOCALE TOSCANA CENTRO**  
 Sede Legale Piazza Santa Maria Nuova n. 1 – 50122 Firenze

**DELIBERA DEL DIRETTORE GENERALE**

<b>Numero della delibera</b>	
<b>Data della delibera</b>	
<b>Oggetto</b>	Organizzazione aziendale
<b>Contenuto</b>	Approvazione Piano Obiettivi di Attività/Budget 2023 dell'Area Sanitaria, Territoriale e Tecnico Amministrativa

<b>Dipartimento</b>	Dipartimento Amministrazione, Pianificazione e Controllo di Gestione
<b>Direttore del Dipartimento</b>	Favata Valeria a.i
<b>Struttura</b>	SOC Controlling
<b>Direttore della Struttura</b>	Zaccarelli Valeria
<b>Responsabile del procedimento</b>	Zaccarelli Valeria

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

Estremi relativi ai principali documenti contenuti nel fascicolo		
Allegato	N° di pag.	Oggetto
1	5	Obiettivi di contenimento della spesa
A	547	Schede obiettivi economici
B	587	Schede obiettivi di qualità e sicurezza, di attività e progettuali

<b>Tipologia di pubblicazione</b>	Integrale	Parziale
-----------------------------------	-----------	----------

**IL DIRETTORE GENERALE**  
**(in forza del D.P.G.R. Toscana n. 169 dell' 11 ottobre 2023)**

**Vista** la Legge Regionale Toscana n. 84/2015 recante “*Riordino dell’assetto istituzionale e organizzativo del Sistema Sanitario Regionale. Modifiche alla Legge Regionale 40/2005*”;

**Vista** la delibera n. 1720 del 24.11.2016 di approvazione dello Statuto aziendale e le conseguenti delibere di conferimento degli incarichi dirigenziali delle strutture aziendali;

**Preso atto** che con deliberazione del Direttore Generale n. 566 del 28.04.2023 è stato approvato il Bilancio Preventivo Economico 2023 ed il Bilancio Pluriennale 2023-2025 e che, sulla base delle assegnazioni complessivamente messe a disposizione dell’Azienda, il totale dei ricavi e dei costi ammontava a € 3.298.068.891,00 (comprensivi delle attività sociali);

**Considerato** che la Regione Toscana, in data 31 marzo 2023, nelle linee guida per la redazione dei Bilanci Preventivi 2023, ha indicato gli obiettivi di contenimento della spesa per il personale dipendente e convenzionato, l’acquisto di farmaci, dispositivi e altri beni sanitari, la farmaceutica convenzionata, l’acquisto di prestazioni dal privato accreditato, i costi per i trasporti sanitari e per gli approvvigionamenti energetici e gli altri costi della produzione di cui si è tenuto conto nella redazione degli obiettivi di budget e, in corso d’anno, nel monitoraggio mensile di spesa come esplicitato nell’Allegato 1 parte integrante e sostanziale del presente atto;

**Considerato** che la delibera di Budget 2023 si inserisce nel Ciclo della Performance della Azienda USL Toscana Centro ed in particolare completa, per l’anno 2023, il Piano Triennale della Performance 2023-2025 ricompreso nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (delibera Direttore Generale numero 90 del 30-01-2023);

**Premesso che** gli indirizzi per la programmazione annuale sono stati indicati dalla Direzione Aziendale, dalla Delibera regionale degli obiettivi per le Direzioni Aziendali, dagli Atti normativi nazionali e regionali (DM 70/2015; delibere regionali di riorganizzazione del Sistema Sanitario Regionali; reti assistenziali per patologie tempo dipendenti – Ictus, Infarto Miocardio, Politrauma), tenendo conto delle informazioni derivanti dal Sistema Regionale di valutazione MeS e dal Programma Regionale e Nazionale valutazione degli esiti PROSE-ARS/AGENAS;

**Tenuto conto:**

del Programma Regionale di Sviluppo (PRS) 2021-2025 approvato con risoluzione del Consiglio Regionale n. 239 del 27 luglio 2023;

del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) approvato con delibera della Giunta Regionale n. 299 del 27 marzo 2023;

delle Delibere delle Società della Salute/Zone Distretto con cui è stato approvato il Programma Operativo Annuale (POA) 2023;

della Delibera GRT n. 70 del 30/01/2023 “Individuazione ed assegnazione obiettivi alle aziende e agli enti del sistema sanitario regionale ai fini della valutazione dell’attività relativa all’anno 2023”;

**Premesso che** la Direzione strategica ha individuato obiettivi che rispondono ai seguenti criteri:

rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell’Azienda;

specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

capaci di produrre miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

commisurati a valori di riferimento derivanti da standard;

confrontabili con le tendenze di produttività dell'Azienda con riferimento ai due esercizi precedenti;  
correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;

**Considerato che** nella definizione degli obiettivi socio-sanitari sono state utilizzate sia la metodologia "top down" (attribuzione a cascata di macro-obiettivi derivanti dagli indirizzi) che quella "bottom up" (definizione obiettivi specifici attraverso il confronto con gli operatori);

**Visti** i seguenti obiettivi strategici 2023:

- La prossimità fisica e digitale come valore di sistema rivolto alla centralità della persona;
- La sanità digitale come volano di semplificazione, accessibilità e sostenibilità;
- Equità e tempestività di accesso alle cure;
- L'appropriatezza delle cure come paradigma per la sostenibilità;
- La comunicazione e la relazione col paziente come parte integrante e irrinunciabile della cura;
- La misura degli esiti delle cure;
- Semplificazione dei processi per crescere e liberare risorse
- La dematerializzazione dei processi come elemento generativo di informazione
- La tutela e salvaguardia della salute pubblica
- La sanità che promuove lo sviluppo sostenibile

**Preso atto** della necessità di monitorare periodicamente l'andamento dei costi sostenuti per lo svolgimento degli obiettivi concordati e rilevato che ogni responsabile di centro di responsabilità è tenuto a esercitare funzioni di controllo sul mantenimento della compatibilità fra risorse ricevute e decisioni di spesa adottate e che è altresì tenuto a segnalare tempestivamente, o comunque mensilmente, ogni eventuale scostamento rispetto a tali compatibilità proponendo azioni di rientro dallo squilibrio;

**Considerato che** i budget economici assegnati, quali risulteranno a fine anno a seguito delle modifiche per variazioni compensative o comunque autorizzate dalla Direzione Aziendale, costituiranno la base per la valutazione finale dei dirigenti relativamente al raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario;

**Considerato che** la valutazione sarà determinata dalla somma dei punteggi relativi al raggiungimento degli obiettivi economici (scheda A), degli obiettivi di qualità e sicurezza, di attività e progettuali (scheda B) e di quelli relativi alla valutazione individuale del personale dirigente (scheda C);

**Preso atto** che il Direttore della SOC Controlling nel proporre il presente atto attesta la regolarità tecnica ed amministrativa e la legittimità e congruenza dell'atto con le finalità istituzionali di questo Ente;

**Visto che** tutte le strutture organizzative aziendali sono titolari, alternativamente, di una delle seguenti tipologie di scheda economica:

- a) scheda economica standard (tutti i Dipartimenti ospedalieri, la Rete Sanitaria Territoriale, la Rete Ospedaliera, il Dipartimento Salute Mentale e Dipendenze, il Dipartimento Prevenzione, il Dipartimento dei Servizi Sociali, il Dipartimento dell'Assistenza Infermieristica ed Ostetrica, il Dipartimento del Farmaco, le SDS/zone distretto);
- b) scheda economica generale con obiettivo relativo all'equilibrio economico aziendale/rispetto accordi regionali (per tutte le altre strutture aziendali non rientranti nel punto precedente)

**Considerato che** tutte le schede Budget economiche tipo a) e b) e le schede Budget di attività vengono firmate dal responsabile di struttura e dal superiore gerarchico (fanno eccezione le schede economiche di tipo b) che vengono firmate dal solo responsabile di struttura trovando il presupposto della loro stesura nel Regolamento aziendale sulla Performance) e conservate agli atti ed archiviate dagli uffici della SOS

Controlling Territorio e Strutture Amministrative e della SOS Controlling Ospedali (per le schede economiche) e della SOC Pianificazione e valutazione servizi sanitari aziendali dello Staff alla Direzione Sanitaria (per le schede di attività e progettuali);

**Preso atto** che per le schede economiche basate sull'obiettivo del perseguimento dell'equilibrio economico aziendale/rispetto accordi economici regionali la valutazione del grado di raggiungimento dello stesso, in linea con quanto previsto nel Regolamento di Budget adottato con delibera del DG n.954 del 27/07/2023, avviene sulla base dei seguenti criteri, alternativi tra loro:

- se l'Azienda chiude il bilancio in pareggio, l'equilibrio economico aziendale è di per sé raggiunto ed autocertificato dall'Azienda;
- se l'Azienda non chiude il bilancio in pareggio ma realizza una perdita concordata con la Regione Toscana che può compensarla con le risorse della GSA al fine di perseguire l'equilibrio economico, l'obiettivo si intende comunque raggiunto dall'Azienda e viene certificato dalla Regione;
- se l'Azienda ed anche la Regione non chiudono i bilanci in pareggio ma l'Azienda dimostra di aver ottemperato agli accordi e alle condizioni economiche definite nell'ultimo Verbale inviato, a firma del Direttore Generale, in Regione, l'obiettivo si intende raggiunto sulla base della certificazione in tal senso fatta dallo stesso Direttore Generale o da un suo delegato.

**Considerato che** il presente atto raccoglie e ratifica gli obiettivi negoziati con i responsabili di Dipartimento e che le negoziazioni sono avvenute, per i Dipartimenti Ospedalieri e Territoriali, in modalità non sempre plenaria, tenendo conto delle istanze ed esigenze istituzionali, nelle seguenti date/incontri e con le relative modalità per le schede economiche (schede A):

Data	Dipartimento	Modalità – luogo	Scheda
20/02/2023	Rete Ospedaliera	Ospedale San Jacopo- Pistoia Sala Ovale	Dipartimento
22/03/2023	Rete Ospedaliera -DSPO	videoriunione	Soc e Sos
27/02/2023	Dip Oncologico	Ospedale Santa Maria Annunziata Sala Maria Cecilia	Dipartimento e Aree
30/03/2023	Area Oncologia medica e Oncoematologica- Area Radioterapia-Area Diagnostica Morfologica	videoriunione	Soc e Sos
7/03/2023	Dip Specialistiche Mediche	Ospedale Santo Stefano Prato Saletta delle Chiavi 3° piano	Dipartimento e Aree
28/03/2023	Area medicina	videoriunione	Soc e Sos
5/04/2023	Area malattie app digerente metaboliche e renali	videoriunione	Soc e Sos
27/04/2023	Area Cerebro vascolare	videoriunione	Soc e Sos
28/04/2023	Area cardio Toracica	videoriunione	Soc e Sos
8/03/2023	Dip Specialistiche chirurgiche	Ospedale San Giovanni di Dio- Firenze, 6° piano stanza 1	Dipartimento e Aree
5/05/2023	Area Chirurgia Generale	videoriunione	Soc e Sos
10/05/2023	Area Altre specialistiche	videoriunione	Soc e Sos
12/05/2023	Area Testa Collo	videoriunione	Soc e Sos
17/05/2023	Area Ortopedia	videoriunione	Soc e Sos
20/03/2023	Dip Diagnostica per Immagini	Ospedale Santo Stefano Prato Saletta delle Chiavi 3° piano	Dipartimento e Area
2/05/2023	Area Gestione Operativa	videoriunione	Soc e Sos
1/06/2023	Dip Materno Infantile	videoriunione	Dipartimento e Aree
22/06/2023	Area Ostetricia, Area Pediatria, Area Consultoriale Territoriale	videoriunione	Soc e Sos
23/05/2023	Dip Emergenza e Area Critica	Ospedale Santo Stefano -Prato Sala Riunioni Dipartimento Emergenza 3° piano	Dipartimento e Aree
26/05/2023	Area Emergenza territoriale 118	Centrale Operativa 118 - Pistoia	Area
12/06/2023	Area Medicina d'urgenz- Area Anestesia	videoriunione	Soc e Sos

	-Area emergenza territoriale		
29/05/2023	Dip Assistenza Infermieristica ed Ostetrica	Contatti telefonici e scambio di note scritte	Dip e Area
11/04/2023	Dip Medicina Fisica e Riabilitazione	Contatti telefonici e scambio di note scritte	Dipartimento
29/06/2023	Dip Medicina di laboratorio	videoriunione	Dipartimento- Soc e Sos
08/05/2023	Dip. Rete Sanitaria Territoriale	videoriunione	Dipartimento/Aree/UFC e UFS
09/05/2023	Dip. Salute Mentale e Dipendenze	videoriunione	Dipartimento e Aree
06/06/2023	Area Salute Mentale Adulti	Prato, VOP, sala Colonne	UFC- UFS
05/06/2023	Area Dipendenze	Invio schede per mail	UFC-UFS
09/06/2023	Area Salute Mentale Infanzia e Adolescenza	videoriunione	UFC- UFS
15 e 24/05/2023	Dipartimento dei Servizi Sociali	Empoli, Via dei Cappuccini	Dipartimento
11/07/2023	Direttori di SDS/Zona Distretto	Prato, Via Roma, sede SDS Pratese	Zone SDS
07/06/2023	Area Igiene e Sicurezza Luoghi di Lavoro	videoriunione	Area del Dip. Prevenzione
Luglio/agosto 2023	Dipartimento del Farmaco	Contatti telefonici e scambio mail con successiva videoriunione con Direttore Dip e UOC/UOS	Dipartimento, Aree e UO

**Considerato che** successivamente agli incontri di negoziazione sopra indicati sono state inviate a tutte le strutture organizzative le rispettive schede di budget per procedere con la successiva fase di sottoscrizione delle stesse;

**Considerato che** le schede economiche del Dipartimento della Prevenzione sono state inviate direttamente tramite mail aziendale ai Direttori di Dipartimento e di Area in data 01 giugno 2023, avendo ad oggetto come dato economico prevalente il costo dei Vaccini, oggetto di monitoraggi mensili al fine delle previsioni di bilancio e che l'unico incontro di approfondimento sia stato necessario per l'Area Igiene e Sicurezza nei Luoghi di lavoro;

**Considerato che** le schede di attività e progettuali (schede B) sono state negoziate con i Direttori dei Dipartimenti e/o delle Aree Afferenti con incontri tenuti preferenzialmente in presenza, secondo il seguente calendario:

Dipartimento	Data o date riunioni
Dipartimento Amministrazione, pianificazione e controllo di gestione	20/04/2023
Dipartimento Area Tecnica	13/09/2023
Dipartimento Assistenza infermieristica e ostetrica	29/03/2023
Dipartimento del Farmaco	20/06/2023
Dipartimento della Prevenzione	10/03/2023, 19/04/2023
Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie	25/05/2023
Dipartimento delle Specialistiche chirurgiche	08/03/2023, 05/05/2023, 10/05/2023, 12/05/2023, 17/05/2023
Dipartimento delle Specialistiche mediche	07/03/2023, 05/04/2023, 27/04/2023, 28/04/2023
Dipartimento di Medicina Fisica e Riabilitazione	09/05/2023
Dipartimento di Medicina Generale	09/06/2023
Dipartimento di Medicina Multidimensionale	28/03/2023, 28/03/2023, 28/03/2023, 05/04/2023
Dipartimento Diagnostica per Immagini	20/03/2023, 02/05/2023
Dipartimento Emergenza e area critica	23/05/2023, 26/05/2023, 12/06/2023
Dipartimento Materno Infantile	04/05/2023, 01/06/2023, 22/06/2023
Dipartimento Medicina di Laboratorio	07/07/2023 - 12/07/2023
Dipartimento Oncologico	27/02/2023, 30/03/2023
Dipartimento Rete Sanitaria Territoriale	12/03/2023, 13/04/2023, 08/05/2023, 10/07/2023
Dipartimento Risorse Umane	04/05/2023

Dipartimento Salute Mentale e Dipendenze	21/06/2023 28/06/2023 06/07/2023 26/07/2023
Dipartimento del Decentramento	26/05/2023
Dipartimento Servizio Sociale	11/05/2023
Direzioni di Zona/SdS	11/05/2023, 11/07/2023
Rete Ospedaliera	20/02/2023, 22/03/2023, 23/02/2023
Staff della Direzione Amministrativa	31/05/2023, 28/06/2023
Staff della Direzione Generale	13/04/2023
Staff della Direzione Sanitaria	30/05/2023
Strutture Afferenti al Direttore Sanitario	13/06/2023, 15/06/2023, 27/07/2023, 19/09/2023
Dipartimento Servizi Amministrativi Ospedale Territorio	19/09/2023

**Considerato che**, successivamente agli incontri con i Dipartimenti, la negoziazione delle schede di attività con le singole strutture è avvenuta da remoto in modalità telematica.

**Considerato che** in data 11 maggio 2023 il Direttore Generale ha adottato la Delibera n. 620 di riorganizzazione aziendale, ridisegnando in alcuni Dipartimenti i contenuti gestionali ed organizzativi, e che tale nuovo assetto, intervenendo in corso d'anno, ha determinato alcune situazioni di eterogeneità nelle assegnazioni dei Budget alle strutture tra assetto ante delibera 620 e assetto post delibera 620;

**Valutato** il risultato della negoziazione degli obiettivi di attività e delle risorse economiche, secondo quanto riportato nei seguenti allegati, parte integrante del presente provvedimento:

Allegato A – Schede obiettivi economici (schede a);

Allegato B – Schede obiettivi di qualità e sicurezza, di attività e progettuali (schede b);

**Vista** la sottoscrizione dell'atto da parte del Direttore del Dipartimento Amministrazione, Pianificazione e Controllo di Gestione;

**Su proposta** del Direttore della SOC Controlling;

**Acquisito** il parere favorevole del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario e del Direttore dei Servizi Sociali;

## DELIBERA

per i motivi espressi in narrativa:

- 1) di approvare il piano degli obiettivi di qualità e sicurezza, di attività, progettuali ed economici per l'anno 2023, conseguenti alla negoziazione di budget, secondo quanto riportato nei seguenti allegati parte integrante del presente provvedimento:

Allegato A – Schede di budget economico;

Allegato B – Schede obiettivi di qualità e sicurezza, di attività e progettuali;

- 2) di riservarsi la facoltà di rivedere gli obiettivi e/o i loro indicatori, che verranno monitorati durante l'anno, qualora la Regione Toscana li riveda con successivo atto deliberativo;

- 3) di partecipare il presente atto alla Direzione Sanitaria e Amministrativa aziendale, all'Area Pianificazione ed analisi performance sanitaria ed alla S.O.C Budget e Monitoraggio Costi,
- 4) di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale a norma di quanto previsto dall' Art. 42 comma 2, della L.R.T. 40/2005 e ss.mm. ii.
- 5) di pubblicare sull' albo on-line ai sensi dell' art. 42 comma 2, della Legge Regionale 40/2005 e ss.mm.ii.

**IL DIRETTORE GENERALE**  
**(Ing. Valerio Mari)**

**IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO**  
**(Dr.ssa Valeria Favata)**

**IL DIRETTORE SANITARIO**  
**(Dr.ssa Simona Dei)**

**IL DIRETTORE DEI SERVIZI SOCIALI**  
**(Dr.ssa Rossella Boldrini)**