

**DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE \***

**N° 58 del 31/01/2022**

Pubblicata all'albo pretorio il 01/02/2022

<b>Oggetto:</b> PIANO PERFORMANCE 2022-2024.
<b>Immediatamente eseguibile:</b> SI
<b>Struttura proponente:</b> DIRETTORE AMMINISTRATIVO
<b>Importo di Spesa:</b> 0,00
<b>Proposta di delibera:</b> 329 <b>Del:</b> 31/01/2022
<b>Hash documento proposta formato .pdf (SHA256):</b> 599858c18e94d9f3837242e0704612d6075e9f27c2b5e3e2e7326f87e542ee81
<b>Hash documento proposta formato .p7m (SHA256):</b> 6c1ffe8e9797f0d691b3c1b7e2f244a446dd831923e500fae081e9db101d7a71
<b>Il Responsabile del Procedimento:</b> Daniele Testi
<b>Il Dirigente proponente:</b> Daniele Testi
<b>Il Direttore:</b> Testi Daniele

IL DIRETTORE GENERALE  
Nominato con D.P.G.R. Toscana n.18 del 30/01/2018

Su proposta del Direttore Amministrativo, che, con riferimento alla presente procedura, ne attesta la regolarità amministrativa e la legittimità degli atti ed in particolare:

**Visti:**

- il Decreto Legislativo n. 502/92 e ss.mm.ii.;
- la L.R.T. n. 40 del 24/02/2005 di disciplina del Servizio Sanitario Regionale e ss.mm.ii.;
- il D.lgs. n. 165/2001 aggiornato dal D.lgs. n.75/2017 recante “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
- la DGRT n. 465 del 28/05/2012 e ss.mm.ii, con la quale la Regione Toscana, in attuazione della L.R.T. n. 67/2010, ha definito le linee di indirizzo in materia di valutazione del personale del servizio sanitario regionale, con specifico riferimento alle fasce di merito e agli organismi di valutazione, rinviando a successivo atto l'adozione di indirizzi ai fini dell'implementazione del sistema di valutazione del personale del SSR;

**Visto** il D.lgs. 150/2009, aggiornato dal D.lgs. 74/2017, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ed in particolare:

- l'art.4 in cui si richiede che le amministrazioni pubbliche sviluppino, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance specificandone le varie fasi;
- l'art. 10 che prevede che le aziende pubbliche redigano annualmente un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi 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;

**Preso atto** del Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 18 del 30/01/2018 di nomina della Dr.ssa Monica Piovi come Direttore Generale di ESTAR e della successiva sottoscrizione, con decorrenza dal 01/02/2018, del contratto di diritto privato con il Presidente della Giunta Regionale, ai sensi dell'art.37, comma 4, della L.R. 40/2005;

**Richiamata** la deliberazione n. 45 del 09/02/2018 con la quale è stato nominato il Direttore Amministrativo di ESTAR, con decorrenza 12/02/2018, nella persona del Dr. Daniele Testi;

**Richiamate** le deliberazioni:

- n. 313/18 avente ad oggetto “Revisione del regolamento generale di organizzazione di ESTAR”;
- n. 374/18 avente ad oggetto “Regolamento di organizzazione: conferimento incarichi dirigenziali ex deliberazione 313/18” e ss.mm.ii.;
- n. 378/18 avente ad oggetto “Regolamento di organizzazione: conferimento incarichi dirigenziali di struttura semplice e professionali ex deliberazione 313/18” e ss.mm.ii.;

**Vista** la Deliberazione n. 27 del 29/01/2020 con la quale è stato nominato, a seguito delle dimissioni del precedente Presidente, il nuovo Presidente dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) di ESTAR per il triennio 2020-2022 con decorrenza 01/02/2020;

**Tenuto conto** del collegamento tra il Piano della Performance, in cui sono rispettate le indicazioni metodologiche precedentemente richiamate ed il Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC), ai sensi dei Decreti Legislativi n. 33/2013 e n. 39/2013 e nel rispetto delle indicazioni fornite dall'ANAC;

**Preso atto che** non risultano ancora definiti da parte di Regione Toscana gli obiettivi per ESTAR per l'anno 2022;

**Considerato che** il decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito in legge n. 113 del 6 agosto 2021 all'art 6, comma 6 prevede l'adozione entro il 31 gennaio di ogni anno di un Piano integrato di attività e organizzazione (c.d. PIAO) che include - tra l'altro - anche gli obiettivi programmatici e strategici della performance risulta essere stata prorogata la scadenza con decreto legge 228 del 30 dicembre 2021;

**DATO atto** che con successivo Decreto Legge n. 228 del 30.12.2021, la suddetta scadenza è stata prorogata al 30 Aprile 2022;

**RITENUTO** che sia opportuno comunque procedere all'adozione del presente Piano al fine di dotare l'Ente del necessario strumento di programmazione e gestione, riservandosi di inserirlo nel PIAO nei termini previsti dalla legge;

**Preso atto** dell'approvazione del Piano della Performance da parte dell'OIV che si allega quale parte integrante e sostanziale al presente provvedimento (allegato 1);

**Ritenuto** di dotare il presente atto, ai sensi e per gli effetti dell'art.42, comma4, della LRT n.40/2005 e ss.mm.ii, della immediata eseguibilità al fine di rendere operative le disposizioni contenute;

Con il parere favorevole del Direttore Amministrativo;

## **DELIBERA**

Per quanto esposto in narrativa che qui espressamente si richiama:

1. di recepire l'approvazione del Piano della Performance da parte dell'OIV che si allega al presente provvedimento (allegato 1) quale parte integrante e sostanziale;
2. di adottare il Piano della Performance triennio 2021-2023, che si allega al presente provvedimento (allegato 2) quale parte integrante e sostanziale;

3. di precisare che tale Piano dovrà essere implementato di anno in anno con proposte di adeguamento in considerazione anche di modifiche normative, organizzative e di contesto operativo;
4. di precisare che l'adozione della presente deliberazione non comporta oneri per l'Ente;
5. di dotare il presente atto della immediata eseguibilità, ai sensi dell'art. 42, comma 4, della L.R.T.n. 40/2005, al fine di rendere operative nel minor tempo possibile le disposizioni ivi contenute;
6. di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale, ai sensi dell'art.42, c. 2 della L.R.T. n. 40/2005 e all'albo di pubblicità di ESTAR.

Il Direttore Generale  
Dr.ssa Monica Piovi

Il Direttore Amministrativo  
Dr. Daniele Testi

## Organismo Indipendente di Valutazione

Alla c.a. del  
Direttore Generale ESTAR Toscana  
**Dr.ssa Monica Piovi**

c/o ESTAR Toscana

### **Presa d'atto (validante) della conferma del Sistema di Programmazione e Controllo in uso per l'anno 2022 (rif. Circ. 9/19 Dip. Funzione Pubblica)**

Riscontrata la coerenza del *Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance* adottato da ESTAR rispetto alla normativa nazionale e regionale di riferimento, nonché rispetto alle necessità di fronteggiamento delle criticità gestionali legate all'imperversare della pandemia da Covid-19, l'OIV conferma l'evidenza di un progressivo processo di miglioramento già avviato negli anni precedenti, di cui è ragionevole presupporre la prosecuzione nel periodo appena iniziato. L'OIV si riserva comunque di procedere alle analisi del Sistema entro il termine del 30.04 p.v., da cui potrebbero emergere eventuali suggerimenti legati a possibili spazi di ricalibratura e/o sviluppo del sistema stesso.

### **Validazione forma e contenuti logici del Piano Triennale Performance 2022-24**

L'OIV prende atto dei contenuti del PTP 2022-24 attestandone la coerenza in riferimento alle vigenti previsioni normative, nonché alle dinamicità di carattere organizzativo-interno ed ambientale-esterno.

L'OIV ribadisce che il documento presenta un buon equilibrio nella descrizione dei contenuti organizzativi e programmatici, rilevando altresì uno sforzo positivo nella descrizione degli obiettivi, che consente di interpretarne il contributo strategico in termini di creazione di valore o miglioramento delle performance.

Come sempre, l'OIV rileva l'opportunità di un successivo momento di verifica circa la coerenza del Piano rispetto ai contenuti di programmazione operativa che saranno a breve negoziati con i Direttori e Responsabili di CdR (schede di budget operativo 2022).

Le recenti novità normative, attualmente in fase di introduzione, relative in particolare all'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) rappresenteranno ulteriore stimolo a riflessioni legate alla definizione dei relativi contenuti e conseguente utilizzo nei processi di programmazione e controllo.

Firenze, li 25 gennaio 2022

Il Presidente

Dott. Pierluigi Vecchio

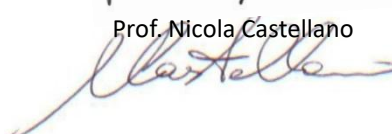


I Componenti

Dott. Daniele Antonielli



Prof. Nicola Castellano



# 2022

## ESTAR-Piano della performance 2022-2024



Direzione Aziendale ESTAR  
Area Organizzazione e Controllo  
Dipartimento risorse umane di sistema

## Sommario **Presentazione del piano della performance 3**

<b>SEZIONE 1 - Presentazione dell'amministrazione.....</b>	<b>5</b>
<b>Mission e principali attività .....</b>	<b>5</b>
<b>L'organizzazione .....</b>	<b>9</b>
<b>Modello di governance ed organizzazione.....</b>	<b>10</b>
<b>Strutture organizzative e Funzioni .....</b>	<b>11</b>
<b>Le Strutture Organizzative .....</b>	<b>11</b>
<b>Risorse umane.....</b>	<b>11</b>
<b>Il Sistema Budgetario.....</b>	<b>12</b>
<b>Attività Contrattuale.....</b>	<b>12</b>
<b>Il Sistema dei Controlli Interni e della Valutazione permanente .....</b>	<b>12</b>
<b>Organismo Indipendente di Valutazione .....</b>	<b>13</b>
<b>Le relazioni con gli altri soggetti.....</b>	<b>14</b>
<b>SEZIONE 2 – La pianificazione triennale.....</b>	<b>15</b>
<b>Il Ciclo di gestione della performance (sistema di misurazione e valutazione).....</b>	<b>15</b>
<b>Analisi del contesto .....</b>	<b>17</b>
<b>Contesto esterno .....</b>	<b>17</b>
<b>Contesto interno.....</b>	<b>17</b>
<b>Nuove modalità organizzative nel contesto pandemico .....</b>	<b>19</b>
<b>Sezione 3 La programmazione annuale e la performance.....</b>	<b>23</b>
<b>SEZIONE 4 - Collegamento con il sistema di valutazione individuale.....</b>	<b>27</b>
<b>Valutazione permanente individuale.....</b>	<b>27</b>
<b>Oggetto della valutazione.....</b>	<b>27</b>
<b>I soggetti della valutazione .....</b>	<b>28</b>
<b>Fasi di valutazione.....</b>	<b>28</b>

## PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

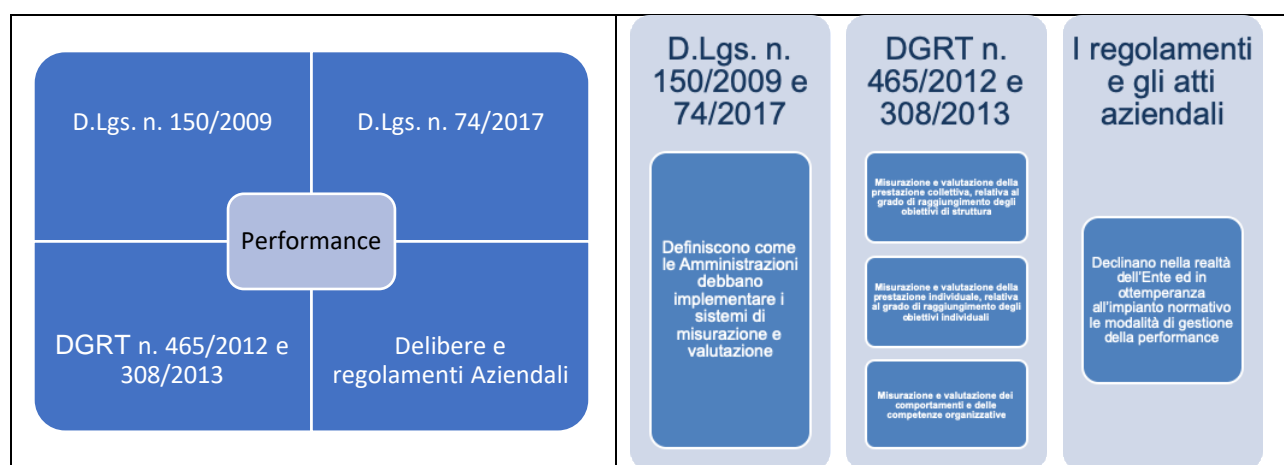
L'art. 10 comma 1 del d.lgs 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e ss.mm.ii., ha disposto che al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance aziendale è necessario predisporre un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance tramite il quale presentare gli indirizzi e gli obiettivi strategici.

Il piano rappresenta uno strumento di "trasparenza" dell'Ente in grado di esplicitare le strategie aziendali, gli obiettivi del sistema e la capacità di raggiungere i traguardi prefissati.

Il Piano viene redatto di concerto con il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2022-2024.

Dal lato metodologico, il processo di gestione della performance si è sviluppato:

- nel rispetto del quadro normativo del D.lgs. n.150/2009, successivamente modificato dal D.lgs. n.74/2017;
- riferendosi agli atti regionali ed ai regolamenti interni all'Ente;
- avvalendosi contributo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).



ESTAR definisce i propri obiettivi strategici, che vengono articolati annualmente nella loro specificità operativa con la mission aziendale e con la programmazione sanitaria regionale.

Il Piano della Performance è un atto di programmazione triennale che può comunque essere modificato con cadenza annuale o a seguito di particolari eventi che abbiano ricaduta sull'attività dell'Ente, in particolare:

- 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'Ente
- progetti a valenza sovraziendale (regionali) strategici per il SSR

Il presente piano ha valenza 2022-2024 e definisce la pianificazione delle attività per l'anno 2022.

Il Piano è lo strumento per rappresentare, in modo trasparente e comprensibile l'identità dell'Ente, le attività svolte, gli obiettivi e gli strumenti di valutazione e misurazione.

La sua adozione garantisce una maggiore integrazione tra le strutture organizzative e consente il coinvolgimento di tutti verso la realizzazione degli obiettivi strategici pluriennali.



La performance è intesa come "il contributo che ciascun soggetto (definito come sistema, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata creata".

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- utilizzo del sistema premiante, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati.

Il ciclo della performance si basa sul **Piano della Performance** e sulla **Relazione della Performance** che, negli ambiti temporali di riferimento definiscono, rappresentano, descrivono e rendono conto della performance organizzativa.

Il Piano della Performance, coerentemente con quanto sopra, costituisce il documento programmatico attraverso il quale sono individuati gli obiettivi strategici ed i risultati attesi (target di riferimento) dell'ESTAR.

Con tale documento vengono definiti, inoltre, gli elementi fondamentali su cui si imposteranno la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Allo scopo poi di garantire la massima trasparenza di ogni fase del ciclo di gestione della performance l'ESTAR pubblica il Piano, le relative modifiche con cadenza annuale e la relazione sulla performance sul proprio sito istituzionale nell'apposita sezione denominata: "Amministrazione trasparente", sottosezione "Performance". Viene altresì posto un collegamento costante tra i contenuti del piano della performance e le informazioni e i dati contenuti nella sezione dedicata alla trasparenza che ne costituiscono parte integrante.

Il presente Piano è strutturato in quattro sezioni parti:

1. SEZIONE 1 - Presentazione dell'amministrazione
2. SEZIONE 2 - La pianificazione triennale
3. SEZIONE 3 - La Programmazione Annuale e la performance
4. SEZIONE 4 - Collegamento con il sistema di valutazione individuale

In ogni sezione si descrivono aspetti salienti del processo legati all'Ente ed alla sua organizzazione, in particolare:

1. informazioni e dati di sintesi dell'Ente e l'analisi di contesto,
2. descrizione del ciclo della performance, ovvero del sistema misurazione e valutazione della performance stessa
3. indirizzi, obiettivi strategici e tabelle di sintesi degli obiettivi operativi che l'Ente si pone per l'anno e quelli successivi

# SEZIONE 1 - PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

## Mission e principali attività

L'Ente di Supporto Tecnico-Amministrativo Regionale, (in sigla ESTAR) è stato istituito con l.r. n. 26/2014, a decorrere dal 1° ottobre 2014, e subentra ai tre ESTAV di Area Vasta centro, nordovest e sudest, per l'esercizio, mediante dipartimenti di livello regionale, delle funzioni tecniche, amministrative e di supporto delle aziende sanitarie, degli enti del servizio sanitario regionale e delle società della salute.



### Istituzione

Con la L.R. 23 maggio 2014, n. 26 *Misure urgenti di razionalizzazione della spesa sanitaria*, a decorrere dal 1° ottobre 2014 è stato istituito l'ESTAR

### Fattispecie Giuridica

ESTAR è un ente del SSR, dotato di personalità giuridica pubblica e di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile, gestionale e tecnica, attraverso il quale la Regione attua le proprie strategie di intervento nel servizio sanitario regionale

### Attività

ESTAR è competente in materia di (\*):

- a) approvvigionamento di beni e servizi;
- b) magazzini e logistica distributiva;
- c) tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- d) tecnologie sanitarie;
- e) procedure concorsuali e selettive per il reclutamento del personale;
- f) processi per il pagamento delle competenze economiche del personale afferente al servizio sanitario regionale;
- g) gestione delle procedure di gara per la manutenzione, alienazione, concessione e locazione del patrimonio immobiliare delle aziende sanitarie

(\*) ai sensi dell'articolo 101 della legge regionale 40/2005 e successive modifiche

L'ESTAR è dotato di personalità giuridica pubblica, di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile, gestionale e tecnica.

L'ESTAR ha la propria sede legale in Firenze, via San Salvi, 12 Palazzina 14 ed opera in tutto l'ambito regionale.

Il logo è costituito come di seguito, accompagnato dai riferimenti del Servizio Sanitario Regionale.



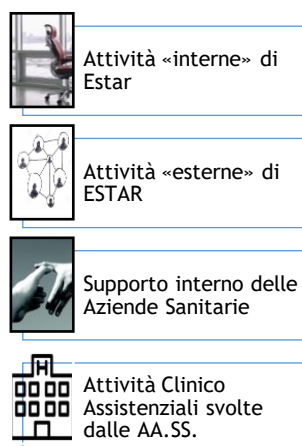
L'ESTAR nello svolgimento della propria attività si articola in tre sezioni territoriali di Area Vasta: Nord-Ovest, Centro e Sud-Est.

La **mission** dell'ESTAR è l'ottimizzazione della spesa pubblica regionale mediante la gestione centralizzata e standardizzata delle funzioni delegate, anche con riferimento alla programmazione annuale dell'attività contrattuale e alla conseguente razionalizzazione degli acquisti. Tramite i livelli regionali di aggregazione del fabbisogno sono forniti strumenti operativi e gestionali che migliorano l'efficienza delle attività di gara e dei tempi connessi alle procedure di selezione dei fornitori, garantendo:

- a. la definizione delle strategie di acquisto di beni e servizi occorrenti alle aziende sanitarie mediante una coerenza dei rispettivi atti di programmazione ed in condivisione con le indicazioni regionali orientate all'appropriatezza d' uso e alla compatibilità economico finanziaria;
- b. l'unitarietà, l'efficacia e l'efficienza nella gestione dei processi relativi alle funzioni tecniche, amministrative e di supporto, attribuite con l.r. n. 26/2014, assicurando altresì livelli di servizio omogenei alle aziende sanitarie e agli enti del servizio sanitario regionale, in un'ottica di miglioramento continuo;
- c. l'ottimizzazione delle risorse all'interno dei dipartimenti, sviluppando le localizzazioni territoriali necessarie per ciascuna funzione sulla base della tipologia di attività;
- d. i principi di standardizzazione ed omogeneità per la funzionalità operativa dei livelli territoriali di intervento;
- e. lo sviluppo di modelli organizzativi volti all'individuazione di strutture ad alta specializzazione;
- f. la partecipazione ai processi valutativi regionali per le innovazioni tecnologiche.

ESTAR contribuisce inoltre al raggiungimento degli obiettivi strategici regionali per la promozione dell'amministrazione elettronica e della società dell'informazione all'interno della rete telematica toscana ai sensi dell'articolo 8, comma 2 della l.r. 1/2004.

Le linee produttive rivolte alle aziende riguardano la fornitura di servizi, arredi, la fornitura di beni sanitari ed economici, servizi ICT, servizi legati alle tecnologie sanitarie e concorsi e stipendi. Tutto ciò permette alle aziende sanitarie di garantire i servizi e le prestazioni al cittadino, quindi l'attività di ESTAR diventa fondamentale per la garanzia della qualità del Sistema Sanitario Regionale. Proseguendo nell'analisi delle attività che ESTAR rivolge all'esterno, il riferimento operativo all'interno delle aziende è spesso un ambito di supporto (uffici del personale, economati, aree tecniche...) e quindi l'attività diventa un supporto al supporto. Inoltre i dipartimenti di ESTAR, per garantire il risultato, si avvalgono di attività di supporto interno.



ESTAR opera altresì quale centrale di committenza ai sensi del D.Lgs 50/2016 e dell'art. 1, comma 455 l.n.296/2006 per conto delle aziende sanitarie locali e delle aziende ospedaliere, secondo quanto previsto dall'apposita disciplina regionale.

La composizione, i poteri e le funzioni degli organi di ESTAR sono stabiliti nella l.r. n. 40/2005 e successive modifiche ed integrazioni.

Sono organi di ESTAR il Direttore Generale, il Consiglio Direttivo ed il Collegio Sindacale.

Il Direttore Generale si avvale del Direttore Amministrativo come principale collaboratore e dell'Ufficio di Direzione come organo strumentale.

## **Principali attività**

L'attività di ESTAR, nel perseguimento della *mission* aziendale, deve avere come costante riferimento i seguenti principi:

- adeguatezza, efficacia, efficienza e qualità delle prestazioni offerte, relativamente alle funzioni attribuite, in risposta ai fabbisogni evidenziati dalle aziende sanitarie;
- verifica costante dei risultati raggiunti e miglioramento permanente degli standard qualitativi;
- trasparenza, sia nell'ambito dei processi decisionali aziendali, che nell'erogazione delle prestazioni. A tal fine primaria importanza viene attribuita all'informazione ed alla comunicazione tra ESTAR e aziende sanitarie;
- collaborazione e confronto con tutte le istituzioni locali presenti nel territorio, con le istituzioni universitarie, con le associazioni di volontariato e con gli altri soggetti portatori di interessi diffusi;
- confronto con le organizzazioni sindacali a cui riconosce il ruolo fondamentale quali interlocutori per una condivisione degli obiettivi strategici, tramite relazioni trasparenti e rispettose delle reciproche competenze e responsabilità;
- semplificazione dei procedimenti amministrativi;
- attuazione dei principi normativi relativi al sistema dei controlli dell'Ente individuabile in dettaglio nei sottosistemi: controlli interni di regolarità amministrativa contabile, controlli sulla legittimità e correttezza dell'azione amministrativa, controllo di gestione, controllo di valutazione del personale dirigenziale e del comparto, controllo di valutazione e controllo strategico così come introdotto dal D.Lgs. 286/99 e ss.mm.e ii;
- assunzione del sistema budgetario come metodologia per la gestione nel rispetto dei principi di programmazione e controllo;
- valorizzazione delle risorse professionali mediante la formazione e l'aggiornamento professionale;
- responsabilizzazione e coinvolgimento delle risorse umane a tutti i livelli ciascuno per la propria professionalità.

ESTAR opera secondo le norme di diritto comune salvo per le funzioni assoggettate al diritto amministrativo.

La legge n. 40/2005 e ss. mm. e ii. attribuisce ad ESTAR le seguenti competenze:

- approvvigionamento di beni e servizi;
- magazzini e logistica distributiva;
- tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- tecnologie sanitarie;
- procedure concorsuali e selettive per il reclutamento del personale;
- processi per il pagamento delle competenze economiche del personale afferente al servizio sanitario regionale;
- gestione delle procedure di gara per la manutenzione, alienazione, concessione e locazione del patrimonio immobiliare delle aziende sanitarie.

ESTAR declina le funzioni di cui al comma precedente nei seguenti ambiti di attività:

- centrale di committenza, di cui D.Lgs 50/2016, per conto delle aziende sanitarie;
- centrale unica di acquisto per quanto concerne i settori dei magazzini e logistica distributiva, delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e delle tecnologie sanitarie. In tale ambito provvede all'approvvigionamento di beni e servizi sulla base della programmazione annuale sia su livelli regionali che su ambiti territoriali più ristretti per quanto concerne settori diversi da quelli dei farmaci dispositivi medici ed economici;
- procedure di gara per l'affidamento dei servizi socio-sanitari, sulla base di specifiche indicazioni regionali in materia e su richiesta delle aziende sanitarie locali, previa intesa fra quest'ultime e tutti gli enti locali direttamente interessati;
- ai sensi dell'art. 1, comma 455 della l.n. 296/2006 stipula convenzioni di cui all'art.26 della l. n.488/1999 in cui le imprese aggiudicatrici si obbligano ad accettare sino alla concorrenza della quantità massima stabilita da ciascuna convenzione ai prezzi stabiliti e alle altre condizioni ivi previsti, ordinativi di fornitura emessi dall'ESTAR e/o dalle Aziende/Enti del SSR Toscana;
- provvede a concludere accordi quadro ed istituire sistemi dinamici di acquisto ai sensi D.Lgs 50/2016 ;
- contribuisce alla promozione ed allo sviluppo degli appalti pre-commerciali secondo le linee di indirizzo regionali e comunitarie;
- favorisce i partenariati per l'innovazione secondo le linee di indirizzo regionali e comunitarie;
- promuove la diffusione dell'e-Procurement verso gli enti attraverso il supporto, la consulenza e la formazione sull' utilizzo delle piattaforme e degli strumenti innovativi di acquisto;
- garantisce il monitoraggio di livelli qualitativi delle forniture e dei servizi relativamente alle procedure di gara gestite;
- gestisce e sviluppa la piattaforma regionale per l'e-Procurement, l'elenco dei fornitori telematico e gli altri strumenti innovativi di acquisto concorrendo agli obiettivi della rete telematica regionale toscana indicati all' art 10 l.r.n. 1/2004;
- promuove la diffusione dell'e-Procurement fra gli operatori economici che partecipano alle procedure di gara ad evidenza pubblica indette dagli enti anche attraverso:
  - l'istituzione di protocolli di intesa con associazioni di categoria come strumenti di coordinamento;
  - la formazione di operatori economici sull' utilizzo degli strumenti di e-Procurement;
  - organizza eventi ai fini della promozione dell'Ente e partecipa a sua volta ai fini dell'approfondimento ed aggiornamento sulle tematiche connesse all'acquisto nella P.A.;
  - svolge attività di committenza ausiliarie attraverso:
  - la consulenza in termini di supporto tecnico organizzativo per lo svolgimento di procedure di gara;
  - la formazione sulle tematiche connesse agli acquisti.
- contribuisce all'attuazione delle strategie regionali in materia di acquisti promuovendo altresì lo sviluppo di iniziative sinergiche interregionali sia attraverso la partecipazione alle reti delle centrali di acquisto che al tavolo dei soggetti aggregatori;
- garantisce stretto coordinamento e relazione con l'autorità nazionale anticorruzione, con gli osservatori di spesa nazionali e regionali, promuovendo altresì protocolli di intesa e collaborazione;
- svolge le procedure di gara che, sulla base della programmazione unica aggregata, vengono assegnate quale soggetto aggregatore di spesa ai sensi dell'art. 9 del D.L. n. 66/2014 e s.m.i.;
- elabora, anche attraverso studi di appropriatezza con le professionalità tecniche e sanitarie, studi e linee guida per la definizione dei costi del ciclo di vita dei beni per i quali svolge le funzioni;
- provvede ad espletare procedure concorsuali e selettive per il reclutamento del personale per conto delle aziende/enti del SSR Toscana, secondo quanto previsto dall'art.101 bis l.r.n.40/2005. Le graduatorie dei concorsi e delle selezioni espletati dall'ESTAR, ancorché in

forma non unificata, sono utilizzate da tutte le aziende sanitarie comprese nelle aree vaste mediante meccanismi di semplificazione che sono oggetto di apposito regolamento.

- provvede ad espletare il processo per il pagamento delle competenze economiche del personale afferente al servizio sanitario regionale e per i relativi aspetti previdenziali, sviluppando l'applicazione omogenea di istituti contrattuali e norme legislative;

ESTAR potrà svolgere ulteriori attività a seguito del conferimento da parte della Giunta regionale di funzioni tecnico- amministrative delle aziende sanitarie rispetto a quelle già indicate dell'art 101, comma 1, della l.r. n. 40/2005.

## **L'organizzazione**

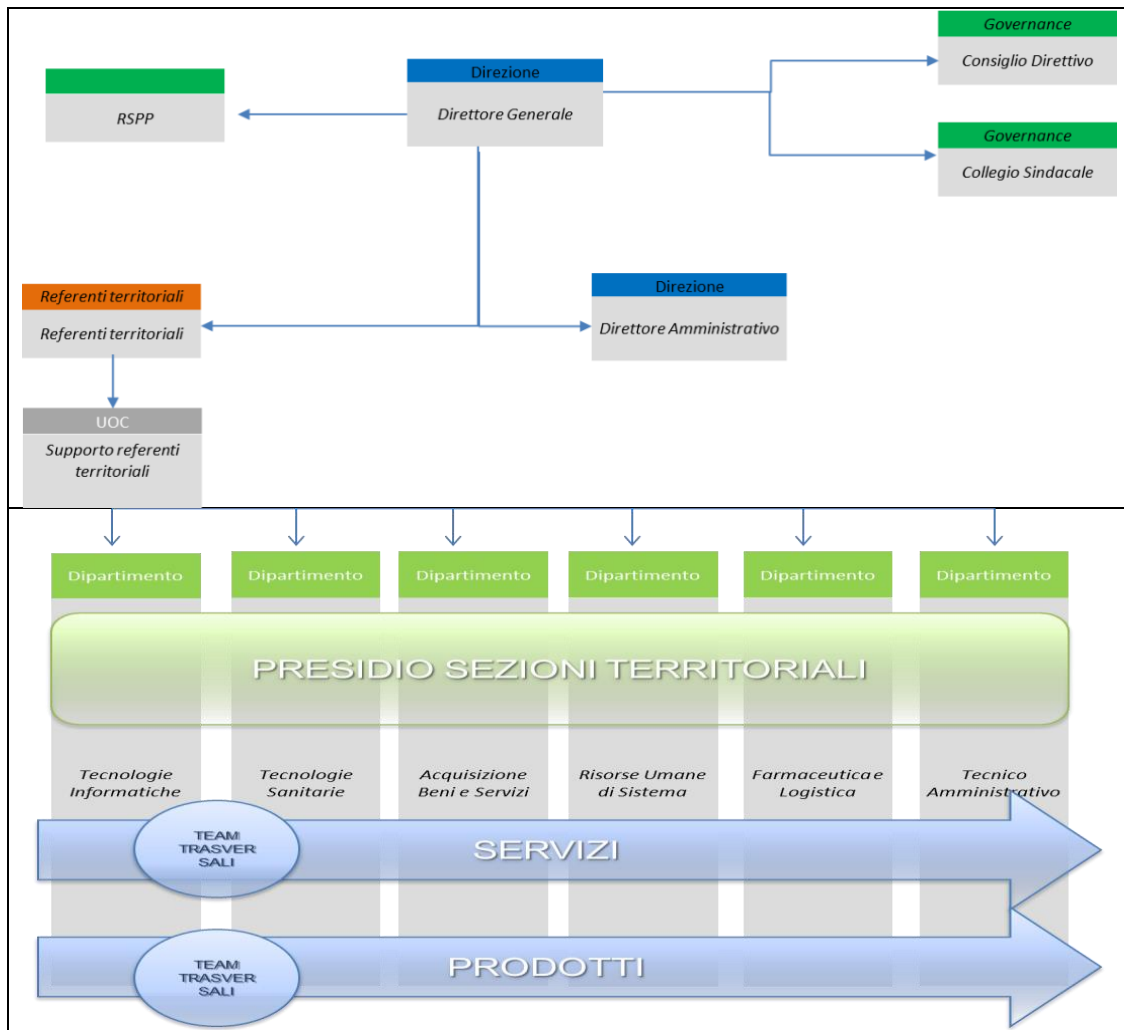
ESTAR ispira la propria organizzazione a criteri di:

- Flessibilità
- Informazione
- Partecipazione
- Collaborazione inter-organizzativa
- Integrazione professionale
- Coinvolgimento degli operatori su obiettivi aziendali

Per assicurare il pieno raggiungimento degli obiettivi, all'organizzazione di tipo dipartimentale è affiancata un'organizzazione per processi trasversali.

L'organizzazione per processi si realizza attraverso team multi professionali che svolgono le loro attività sotto la guida di un unico referente che svolge attività di coordinamento.

## Modello di governance ed organizzazione



Il criterio fondamentale per l'attuazione dei principi generali è quello della distinzione tra le funzioni strategiche (indirizzo e controllo) e le funzioni operative (attuazione e gestione), in ossequio alla previsione normativa di cui all'art. 4 del D.Lgs n. 165/2001 e s.m.i., principio che ESTAR fa proprio anche sulla base dei poteri di autoregolamentazione di diritto privato attribuitigli.

La funzione strategica concerne il momento decisionale in relazione alle scelte di indirizzo e programmazione dell'Ente. A questo livello vengono adottate le decisioni che determinano ed informano l'operatività aziendale, con l'indicazione delle procedure e degli strumenti di controllo dei risultati. Sempre a questo livello viene effettuato il coordinamento tra le funzioni aziendali ed i relativi ambiti di intervento, al fine del concreto perseguimento degli scopi istituzionali dell'Ente.

La funzione operativa concerne il momento gestionale delle scelte effettuate a livello di funzione strategica. A questo livello vengono poste in essere, in autonomia, tutte le attività, anche gestionali e di coordinamento, necessarie per la realizzazione delle attività così come individuate nell'ambito della funzione strategica, e nel rispetto delle indicazioni da quest'ultima fornite.

Il principio della separazione delle funzioni, così come individuato nel presente articolo, trova operatività sia nell'ambito dell'organizzazione complessiva di ESTAR che nell'ambito delle sue articolazioni funzionali.

## Strutture organizzative e Funzioni

### Le Strutture Organizzative

Le strutture organizzative di ESTAR sono articolazioni aziendali in cui si concentrano le competenze professionali e le risorse (umane, tecniche ed economiche) finalizzate allo svolgimento di funzioni tecnico-amministrative e di committenza o di produzione di prestazioni e di servizi.

Le funzioni operative svolte all'interno di ESTAR sono attribuite alle strutture organizzative cui sono assegnate le risorse.

L'organizzazione interna di ESTAR si articola in:

- Sezioni Territoriali;
- Dipartimenti;
- Aree;
- Unità Operative Complesse (UOC);
- Unità Operative Semplici (UOS);
- Uffici

### Risorse umane

ESTAR presenta una dotazione organica che deriva:

1. dal personale del SSR transitato in ESTAR a seguito della sua creazione e quindi proveniente dai tre ESTAV; il personale degli ESTAV era costituito, allo stesso modo, da personale delle aziende sanitarie transitato a suo tempo negli ESTAV
2. da personale assunto a seguito di procedure concorsuali, selezioni, incarichi

		<b>Determinato-Indeterminato</b>	
<b>Tipo Contratto</b>	<b>Ruolo</b>	<b>TI</b>	<b>TD</b>
03-DIRIGENZA S.P.T.A.	01-RUOLO SANITARIO	23	2
	02-RUOLO PROFESSIONALE	18	-
	03-RUOLO TECNICO	21	1
	04-RUOLO AMMINISTRATIVO	23	1
<b>Totale</b>		<b>85</b>	<b>4</b>
01-COMPARTO	01-RUOLO SANITARIO	4	-
	03-RUOLO TECNICO	449	5
	04-RUOLO AMMINISTRATIVO	397	4
<b>Totale</b>		<b>850</b>	<b>9</b>
<b>Totale</b>		<b>935</b>	<b>13</b>



## **Il Sistema Budgetario**

L'Ente adotta il sistema budgetario al fine di garantire una corretta programmazione dell'attività, un adeguato utilizzo delle risorse necessarie ed una effettiva verifica dei risultati conseguiti, il tutto nel rispetto delle finalità di efficienza, adeguatezza e responsabilità indicate come principi ispiratori dell'attività aziendale.

Il budget aziendale è il risultato di un processo relazionale e negoziale tra la Direzione Aziendale ed i responsabili delle articolazioni organizzative interessate ed individuate quali centri di responsabilità del budget.

Annualmente, di norma nel primo mese dell'anno, viene deliberata con apposito atto l'attribuzione dei budget economici di acquisto per l'esercizio in corso ai gestori degli acquisti

## **Attività Contrattuale**

La disciplina dell'attività contrattuale, nel rispetto di quanto disposto dal capo III, del Titolo VIII, della l.r.n. 40/2005, dalla normativa comunitaria e nazionale vigente, è regolamentata con apposito atto del Direttore Generale.

## **Il Sistema dei Controlli Interni e della Valutazione permanente**

ESTAR, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa nazionale e regionale, istituisce appositi strumenti di controllo interni al fine di:

- a) garantire legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa, oltre alle funzioni proprie del Collegio Sindacale tramite l'azione di valutazione del rischio e controllo esercitata su procedure aziendali e provvedimenti adottati dalla UOC Audit e Compliance;
- b) verificare efficacia, efficienza, ed economicità dell'azione amministrativa, dell'Ente nel suo complesso e delle strutture organizzative in cui si articola;
- c) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e dei programmi adottati dalla Direzione Aziendale, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.
- d) valutare prestazioni, attività, competenze organizzative e comportamenti del personale dipendente, nel quadro del sistema di valutazione permanente adottato dall'Ente.

La UOC Audit e Compliance, struttura direttamente afferente alla Direzione Aziendale, ha il compito di implementare un sistema coordinato di controllo interno (S.C.I) basato sulla valutazione preventiva dei rischi. Oggetto di tale sistema di controllo sono i processi verticali e trasversali ai vari dipartimenti interessati dall'attività della centrale di committenza/acquisti per sollecitare l'attenzione verso la gestione di nuove aree di rischio attraverso la consulenza sui nuovi processi acquisitivi e mediante nuove forme di gestione dei rapporti con le Aziende Sanitarie e con gli operatori Economici. Lo SCI sviluppa ed incoraggia i controlli di base (o autocontrolli di primo livello); disciplina il coordinamento delle funzioni esercitate dagli organismi preposti ai controlli interni (cd. Secondo livello: Collegio Sindacale, OIV, RPC, GEF, ecc.) e contempla anche la funzione di Audit Interno (terzo livello). La struttura, altresì, conforma la sua attività alle linee guida stabilite dalla Regione Toscana con DGRT 1199/2016 in materia di sistema di controlli interni nell'ambito del Percorso Attuativo della Certificabilità dei bilanci.

Supporta la governance aziendale per la affermazione di una cultura gestionale consapevole dei rischi e delle responsabilità, che garantisca un'efficace gestione del rischio reputazionale attraverso codici di condotta, programmi di formazione mirati e sviluppo di canali di comunicazione in materia di rischi. La Funzione di Compliance comprende, altresì, la tenuta delle procedure interne e la relativa conformità dei processi.

La struttura gestisce la funzione di controllo ed il monitoraggio del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e delle misure di trasparenza, collaborando con l'OIV.

Il sistema di Auditing interno rappresenta il presidio dello S.C.I. concepito come controllo di terzo livello l'internal auditing è una attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Supporta il perseguimento degli obiettivi di ESTAR tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo, e di governance. La Direzione Aziendale può richiedere l'attivazione di audit straordinari di processo, di compliance o ispettivi.

ESTAR redige annualmente il Piano della performance, documento programmatico triennale, sulla base degli indirizzi della Regione Toscana e della pianificazione di area vasta. Il Piano della performance è adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individuando gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi; al contempo definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse assegnate, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e di quella operativa. Tutto il personale, dirigente e comparto, concorre al raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Direzione. Il Piano della Performance è coordinato con il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e definisce gli obiettivi strategici di trasparenza e di prevenzione ai sensi dell'art. 1 della L. 190/2012 e del D.Lgs. 33/2013.

Il sistema di valutazione permanente del personale dipendente, disegnato con apposita regolamentazione, rappresenta lo strumento aziendale per l'esercizio delle funzioni previste

Il processo di valutazione del personale dipendente, con le sue diverse fasi (definizione e assegnazione degli obiettivi, misurazione dei risultati ottenuti, valutazione delle attività svolte e delle capacità possedute), è momento fondamentale e premessa di un efficace e coerente piano di sviluppo delle risorse umane, che costituiscono il fattore principale per la qualità del servizio.

Il sistema di valutazione, in applicazione dei CCNL e dei contratti integrativi aziendali, rappresenta lo strumento annuale per la gestione della produttività/retribuzione di risultato, intesa quale premio collettivo e individuale da distribuire al personale del comparto e della dirigenza.

Il sistema di valutazione del personale dipendente di ESTAR è definito da apposita regolamentazione in applicazione di quanto previsto:

- a) dall'art.10 della l.r. n. 40/2005 integrato dalla l.r. n. 67/2010, la quale, in attuazione dell'art. 31, comma 2, del D. Lgs. n. 150/09, detta disposizioni in materia di valutazione del personale del servizio sanitario regionale;
- b) dalla D.G.R.T. n. 465/2012, con la quale sono state adottate linee di indirizzo concernenti, nello specifico, le fasce di merito e gli organismi di valutazione;
- c) dalla D.G.R.T. n. 308/2013, con la quale sono state adottate le linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del Servizio sanitario regionale, affrontando i temi della valutazione individuale, della definizione e assegnazione degli obiettivi individuali, nonché degli effetti economici della valutazione, con l'obiettivo di garantire una maggiore omogeneità del sistema di valutazione del personale del Servizio Sanitario Regionale.

La valutazione delle attività professionali di competenza del collegio tecnico, prevista per i dirigenti del SSN, è svolta nel rispetto delle vigenti disposizioni legislative e contrattuali e disciplinata nell'apposita regolamentazione dell'Ente.

### **Organismo Indipendente di Valutazione**

ESTAR, in attuazione del D. Lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 11 del D. Lgs. n. 74/2017 che ha ridefinito le competenze dell'Organismo, nonché del DPR 105/2016 e del DM 2 dicembre 2016– si dota dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che svolge le principali seguenti funzioni:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione della prestazione organizzativa, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso

- b) valida la Relazione sulla performance
  - c) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi
  - d) propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti
  - e) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e integrità
- assicura la corretta applicazione delle linee guida predisposte dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e dal Dipartimento della Funzione Pubblica
- a) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità
  - b) verifica e monitora, in coordinamento con il RPCT l'attuazione del PTPC e delle misure di trasparenza.

L'OIV è un organismo collegiale caratterizzato da una composizione multidisciplinare, la cui nomina spetta al Direttore Generale, in conformità a quanto previsto dalle disposizioni in materia.

## **Le relazioni con gli altri soggetti**

### **Informazione**

L'ESTAR riconosce, in attuazione dei principi di la trasparenza e di efficacia dell'azione amministrativa, nell'informazione la condizione essenziale per assicurare la partecipazione e l'esercizio del diritto di accesso da parte dei cittadini e delle formazioni sociali secondo quanto stabilito dalle leggi statali e regionali, dal presente atto di organizzazione e dai regolamenti specifici propri dell'Ente.

Le attività di informazione e di comunicazione sono, in particolare finalizzate a:

- illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;
- illustrare le attività dell'Ente ed il loro funzionamento;
- favorire l'accesso ai servizi amministrativi, promuovendone la conoscenza;
- favorire processi interni di semplificazione delle procedure di accesso.

Nell'ambito di tali azioni rientra anche la percezione della qualità da parte degli stakeholder principali; ESTAR infatti è un ente di supporto al SSR e pertanto identifica come propri stakeholder principali le aziende e gli enti del SSR stesso.

In quest'ottica quindi le azioni di verifica e di continuo monitoraggio della qualità percepita sono considerate strategiche e importanti anche nella modulazione della propria attività al fine di migliorare la percezione stessa del servizio reso da ESTAR ai propri partner.

A tal fine ESTAR ha individuato specifici modelli organizzativi istituendo le figure dei referenti territoriali attraverso i quali tra le altre attività viene effettuato il monitoraggio di questo importante aspetto.

### **Relazioni sindacali**

In relazione a quanto previsto dalle disposizioni di legge di contratto, per il comparto e per l'area dirigenziale sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa, viene sviluppato un proficuo sistema di relazioni sindacali.

Tenuto conto delle attività dell'ESTAR e dell'impatto che le stesse rivestono nel mondo del lavoro sono sviluppati altresì forme di intese con le OOSS avuto riguardo alle tematiche della tutela del lavoro nelle procedure di aggiudicazione degli appalti.

---

## SEZIONE 2 – LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE

---

### Il Ciclo di gestione della performance (sistema di misurazione e valutazione)

Il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della performance è un processo circolare che prende avvio con la programmazione sanitaria regionale, le delibere annuali regionali di assegnazione degli obiettivi alle aziende e della pianificazione di area vasta. Tutto il personale, dirigente e comparto, concorre al raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Direzione



La Direzione Generale in coerenza con quanto sopra, e attraverso un processo relazionale e negoziale con i responsabili delle articolazioni organizzative individuate quali centri di responsabilità, definisce le proprie linee di azione strategica e il programma delle attività (piano della performance) che poi vengono declinate per ciascuna struttura organizzativa aziendale in piani e obiettivi operativi attraverso il processo di negoziazione degli obiettivi stessi. La scheda obiettivi diviene il documento base che, per ciascuna macro struttura (referente territoriale, dipartimento, area, strutture afferenti alla Direzione), sintetizza gli obiettivi assegnati (la performance organizzativa da raggiungere), i valori attesi, le modalità di misurazione e il peso dei medesimi anche in riferimento alle varie tipologie di personale dipendente, ovvero la rilevanza e significatività rispetto alle strategie aziendali di riferimento, entro un totale complessivo di peso per ciascuna struttura organizzativa di 100%. Il direttore di ciascuna macrostruttura organizzativa provvede a illustrare gli obiettivi assegnati ai direttori delle strutture afferenti e a declinarli, tramite apposita di struttura, in attività specifiche al fine di individuare, in raccordo con loro, l'apporto richiesto e le responsabilità connesse, nel rispetto degli standard di qualità attesi. Ciascun direttore di struttura organizzativa dovrà comunicare al personale della struttura, dirigenziale e non, gli obiettivi assegnati (tale azione rappresenta per lo stesso direttore la condizione necessaria per l'accesso alla retribuzione di risultato) e assegnare, nei tempi previsti dalle deliberazioni della Giunta Regionale e dai Regolamenti dell'Ente sull'argomento, gli obiettivi individuali con le modalità ivi previste, tenendo sostanzialmente in considerazione le due seguenti dimensioni:

1. misurazione e valutazione della prestazione individuale, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati come declinazione di quelli della struttura organizzativa di assegnazione;

2. misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative, ovvero valutazione delle caratteristiche individuali che definiscono la risorsa dentro l'organizzazione; vale a dire l'insieme integrato di saperi (aspetti tecnici, relazionali e educativi, nonché conoscenze in genere, abilità ed esperienza) che caratterizzano l'agire e la realizzazione concreta delle attività lavorative nell'organizzazione;

Il ciclo di gestione della performance viene supportato dall'OIV che ad inizio d'anno valuta il processo di formulazione del Budget e, con verifiche periodiche oltre a quella di fine anno, il raggiungimento degli obiettivi generali e specifici, evidenziando eventuali criticità del processo di valutazione. A supporto dell'OIV operano l'Area Organizzazione e Controllo ed il Dipartimento risorse umane di sistema, che forniscono gli elementi per valutare se i comportamenti gestionali siano in linea con i programmi definiti, e per monitorare le attività, supportare il processo di valutazione dell'efficacia ed efficienza aziendale

All'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento, e nei tempi previsti dalla norma e dalle regolamentazioni dell'Ente in materia, si avvia il processo di valutazione della performance organizzativa aziendale nel suo complesso, a livello di struttura organizzativa aziendale e individuale che, tramite le schede individuali di valutazione, tende a verificare le prestazioni individuali e i risultati raggiunti dal singolo dipendente, espressi nel periodo di riferimento e nell'ambito delle funzioni svolte.



## Analisi del contesto

### Contesto esterno

ESTAR è un ente del Servizio Sanitario Regionale ed ha un bacino di intervento che coincide con il territorio della regione toscana

Dal momento della sua istituzione, pertanto, si è trovato ad operare in un contesto fortemente mutevole, dal momento che Regione Toscana ha proceduto alla complessiva riorganizzazione del sistema sanitario regionale procedendo alla fusione delle aziende sanitarie territoriali presenti nel 2015 in tre macro-aziende a valenze sovraterritoriale ovvero di area vasta.

In questo contesto si deve quindi considerare che ESTAR si è trovato ad agire fin da subito su un duplice scenario:

- a) Riorganizzazione ed efficientamento interno a seguito della fusione di 3 ESTAV in ESTAR;
- b) Ottimizzazione e riorganizzazione funzionale alla modifica strutturale del SSR in termini di azioni verso la platea delle aziende per le quali si effettuano le funzioni previste.

Nel corso del 2021 ESTAR ha dovuto fronteggiare un contesto ancora critico legato alla situazione complessiva del paese; è comunque da evidenziare che l'Ente ha affinato e strutturato meccanismi e modalità operative tali da garantire la gestione delle proprie attività pertanto per il 2022 pur considerando la criticità perdurante a livello nazionale e sovranazionale ESTAR si pone come obiettivo quello di consolidare ulteriormente la propria azione di supporto anche in relazione agli adempimenti regionali e nazionali e di consolidare le azioni comunque necessarie al corretto funzionamento esterno ed interno.

Il contesto che si prospetta per il 2022 e per i periodi successivi si riflette quindi nella programmazione delle attività di ESTAR che prosegue nella sua azione di supporto al sistema, sia regionale che nazionale.

Nel corso del 2022 quindi oltre a proseguire le azioni di supporto legate strettamente al contesto "epidemico" saranno riattivati i percorsi trasversali creati per dare una sinergia alle azioni suddette e saranno portate avanti attività specifiche che concretizzeranno tali azioni **pur nella mutevolezza e variabilità estreme del contesto esterno di riferimento.**

**Sulla base di tali evidenze quindi la strategia per il 2022 è quella**

- **proseguire sulla strada già tracciata consolidando e rafforzando al massimo l'azione trasversale ed il coordinamento strategico direzionale**
- **riattivare percorsi interni sinergici nell'espletamento delle proprie funzioni in ottica di miglioramento di attività che possano complessivamente riflettersi sia nel funzionamento interno che nei servizi erogati per l'esterno.**

### Contesto interno

La strategia è quella di garantire il massimo supporto nell'ambito del sistema sanitario regionale anche interfacciandosi con Enti sovraordinati di livello nazionale; è necessario altresì porre una particolare attenzione ai meccanismi di funzionamento dell'ente stesso, che si riflettono in azioni specifiche di gestione dell'attività per così dire "ordinaria" che viene garantita dai dipartimenti e dalle strutture preposte, nell'organizzazione, a tale fine.

Grazie comunque all'impostazione organizzativa dell'Ente è possibile da un lato consolidare il percorso di efficientamento e di adeguamento delle azioni anche in ottica di gestione emergenziale e, dall'altro, è possibile garantire il funzionamento complessivo dell'Ente anche rispetto alle indicazioni normative ed organizzative derivate dalla situazione in corso.

Per il 2022 la strategia dell'Ente è quella di riattivare i percorsi e le azioni trasversali di supporto complessivo e di proseguire nella razionalizzazione, ottimizzazione e nel consolidamento delle azioni di funzionamento interno con il supporto dei dipartimenti e strutture a ciò preposte in modo da ottimizzare l'efficacia della propria attività.

Nel corso del 2022 quindi si ritiene di procedere con tutte le azioni necessarie a:

- a) garantire il supporto completo e continuativo al SSR sia per l'ordinario che per l'emergenziale;
- b) garantire il funzionamento interno dell'Ente individuando di volta in volta soluzioni organizzative idonee ed in linea con le disposizioni vigenti

<b>Contesto Interno</b>	
<b>PUNTI DI FORZA (+)</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA (-)</b>
<p>Assetto organizzativo flessibile                      Processi trasversali e multidisciplinarietà dell'azione                      Capacità di aggregazione del fabbisogno                      Ottimizzazione delle azioni di procurement                      Risparmio di risorse (costi e tempi) e razionalizzazione dei fabbisogni                      Razionalizzazione dei processi                      Disponibilità delle informazioni di monitoraggio centralizzato sulle attività principali dell'Ente                      Elevata specializzazione e professionalità delle risorse umane                      Possibilità di monitorare complessivamente aspetti critici legati alla gestione emergenziale</p>	<p>Limitata disponibilità di risorse umane                      Variabilità della programmazione dei fabbisogni da parte delle AA.SS e di RT                      Moderati gap su integrazioni flussi informativi</p>

<b>Contesto esterno</b>	
<b>OPPORTUNITA (+)</b>	<b>MINACCE (-)</b>
<p>Pianificazione e controllo delle attività direttamente gestite                      Introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro e di svolgimento della propria funzione                      Collaborazione attiva nei processi di pianificazione ed Ed aggregazione dell'attività di procurement                      Potenziamento integrazione flussi informativi tra Dipartimenti.                      Possibilità di ottimizzare le risorse e le attività nel contesto del PNRR</p>	<p>Complessità legata al contesto nazionale ed alle azioni necessarie                      Programmazione complessa nell'ambito del PNRR                      Imprevedibilità ed alto tasso di variabilità del fabbisogno del SSR                      Esogenicità dei fattori impattanti sull'andamento della performance.                      Puntualità del coordinamento dei processi condivisi tra Aziende Sanitarie ed ESTAR                      Compatibilità delle Tempistiche richieste con l'assetto normativo locale e nazionale</p>

## **Nuove modalità organizzative nel contesto pandemico**

A causa dell'emergenza sanitaria in corso, si è reso necessario, nel lavoro pubblico, un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, genericamente ricondotte al lavoro agile.

Il lavoro agile è stato definito come "modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione.

È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti".

Anche con la "normalizzazione" del contesto esterno, di fatto emergenziale per il 2020 e buona parte del 2021, ESTAR ha attivato e strutturato, recependo anche le indicazioni normative sul tema, gli strumenti di lavoro flessibile, alcuni già attivi come il telelavoro ed altri di nuova introduzioni, come il lavoro agile.

Ad oggi nell'assetto operativo di ESTAR il lavoro agile / lo smart working sono attivi in modo strutturato e programmato, con l'obiettivo di garantire la continuità dell'azione tecnico amministrativa e di supporto dell'Ente coniugata con l'utilizzo di questi strumenti e di queste forme innovative di erogazione della prestazione lavorativa

ESTAR quindi per il 2022 adatterà e ricalibrerà quanto già operativo armonizzandolo con le nuove disposizioni normative e proseguendo l'attività già definita nel 2020 e portata avanti dalle strutture di staff preposte e dalle strutture interne coinvolte.

A tal proposito, inoltre, nel mese di Dicembre 2021 è stato somministrato a tutto il personale un questionario sulla percezione del lavoro agile, al fine di andare incontro alle esigenze dei professionisti e capire l'interesse e le aspettative circa il proseguimento di questa esperienza (iniziata a causa della pandemia, ma destinata ad entrare nelle modalità organizzative di ogni Pubblica Amministrazione). I risultati saranno utili per definire le modalità di sviluppo del Lavoro Agile all'interno del POLA (piano Organizzativo del Lavoro Agile) ed eventualmente approfondire punti critici emersi e trovare nuove soluzioni.

Il questionario sul Lavoro Agile è stato elaborato dal Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali da un gruppo di esperti. Lo stesso questionario è stato somministrato già due volte (con piccole modifiche) anche in altre aziende toscane per monitorare l'andamento del lavoro agile prima in pandemia e successivamente nel periodo di iniziale rientro in presenza. Questo permetterà di avere confronti anche con altre realtà.

Da una prima analisi la percezione è positiva soprattutto per il risparmio di tempo e di costi per gli spostamenti anche se in alcuni casi il lavoratore si sente isolato o ha la percezione che il lavoro agile non sia "gradito".

L'obiettivo del 2022 sarà quello di analizzare nel dettaglio questi punti critici e trovare soluzioni per integrare questa modalità lavorativa all'interno dei processi aziendali favorendo la conciliazione dei tempi vita-lavoro.

Sarà inoltre portata avanti l'analisi dei processi che possono essere stabilmente portati in lavoro agile e investire sulla formazione sia per le competenze tecniche necessarie per il lavoro da remoto che per le competenze gestionali, profondamente cambiate proprio per la diversa modalità organizzativa, lavorativa e quindi di monitoraggio. Ciò consentirà all'Ente di rivedere le attività e valutare l'impatto del lavoro agile sulla performance delle strutture e anche sul benessere lavorativo dei dipendenti.

Questa analisi si rende necessaria per capire come possono evolvere l'organizzazione e le competenze nel prossimo futuro visto che, come ipotizzato da tutti, sarà quasi impossibile tornare completamente indietro visti alcuni dei vantaggi introdotti dal lavoro agile nelle organizzazioni e nella vita dei lavoratori.



## **Obiettivi strategici aziendali e obiettivo strategico sulla prevenzione della corruzione**

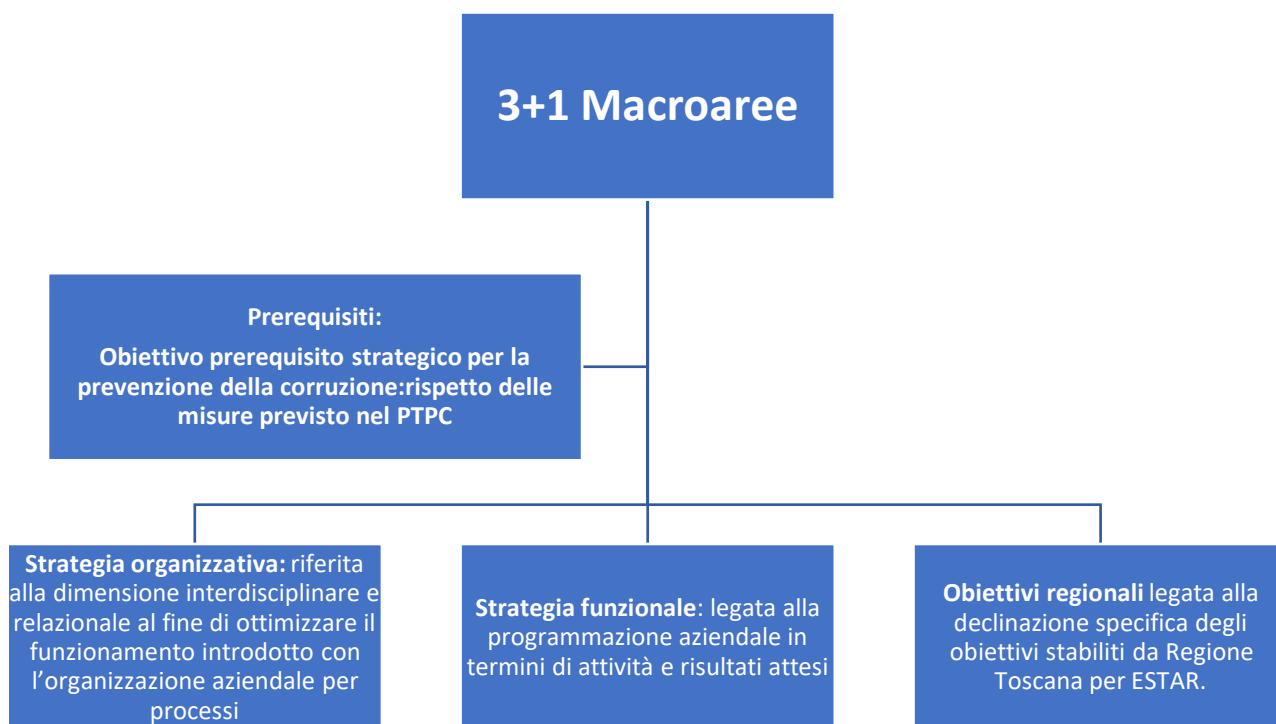
Il processo di definizione degli obiettivi prevede la suddivisione in macroaree nel cui ambito si sviluppa il processo di pianificazione e dove trovano corrispondenza gli obiettivi specifici dell'Ente.

La valutazione è strutturata identificando tre macroaree di riferimento nelle quali si collocano gli obiettivi corrispondenti:

- **Performance di strategia organizzativa:** riferita alla dimensione interdisciplinare e relazionale al fine di ottimizzare il funzionamento introdotto con l'organizzazione aziendale per processi.
- **Performance di strategia funzionale:** legata alla programmazione aziendale in termini di attività e risultati attesi
- **Performance regionale** legata alla declinazione specifica degli obiettivi stabiliti da Regione Toscana per ESTAR.

Il presente piano inoltre si collega con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione di ESTAR dove è individuato **l'obiettivo strategico circa la prevenzione della corruzione** di cui all'art. 1 della L. 190/2012, che può essere sintetizzato nella implementazione della cultura della gestione del rischio. Tale strategia si concretizza poi in azioni concrete che vedono, nella attuazione della globalità delle misure pianificate del PTPC, un obiettivo comune a tutte le strutture e determinante per accedere al sistema premiante

Nel piano della performance quindi è stato definito, al fine di estendere a tutte le strutture dell'Ente gli adempimenti previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (**PTPC**), **un obiettivo prerequisito comune** al fine di stigmatizzare la coerenza con le azioni e le misure previste nel PTPC stesso **il cui raggiungimento è una condizione necessaria (un prerequisito appunto) per l'accesso al sistema premiante, come meglio definito nel PTPC stesso.**



Il raccordo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione di ESTAR dunque è collocato nella macroarea **"PREREQUISITI"**: viene infatti richiesto di rispettare quanto previsto nel PTPC realizzando, entro dicembre dell'anno, il 70% delle misure assegnate nei tempi pianificati suddetto piano.

Si tratta come già evidenziato di un obiettivo comune a tutte le strutture e determinante per accedere al sistema premiante; si fonda su una forte responsabilizzazione degli stessi soggetti valutati ai quali è affidata in larga parte la fornitura dei dati alla competente struttura aziendale (**Audit e Compliance**) che procederà poi ad una verifica finale complessiva sulla base della quale si procederà a verificare la rispondenza dell'obiettivo prerequisite con quanto atteso.

Al fine di garantire omogeneità dell'azione volta al raggiungimento degli obiettivi l'Ente ha stabilito di assegnare gli obiettivi partendo dall'impianto organizzativo descritto e, con un meccanismo a cascata, di ribaltare gli obiettivi alle strutture in modo da inserire una coerenza intrinseca nel processo di definizione assegnazione e controllo del ciclo della performance.

Questo meccanismo consente inoltre di raccordare gli obiettivi individuali con gli obiettivi di struttura rafforzando così la coerenza complessiva del processo.

Sulla base della suddetta logica di programmazione ESTAR prosegue nelle azioni avviate introducendo poi un ulteriore livello di monitoraggio quantitativo su alcuni ambiti critici e fondamentali per esplicitare la propria mission.

In dettaglio

- **Strategia di ottimizzazione dei processi multidisciplinari per il corretto flusso di attività**
  - Azioni specifiche sulle attività trasversali tra i dipartimenti coinvolti: ICT, Logistica, ABS, Tecnologie sanitarie, Staff.
- **Collaborazione con le Aziende per garantire l'attuazione di progetti specifici nelle tre AAVV di riferimento ed il monitoraggio delle azioni condivise**
  - Referenti(progetti specifici di AV, tavoli di coordinamento)
- **Strategia di miglioramento della qualità dei servizi al SSR**

- Consolidamento dei meccanismi di funzionamento interno dell'Ente utili all'espletamento delle funzioni effettuate da ESTAR anche per il SSR (Risorse umane, Tecnico amministrativo, Comunicazione e formazione)
- **Strategia di ottimizzazione del sistema di logistica**
  - Monitoraggio di specifici indicatori legati alle attività per il SSR (livelli di servizio) ed al
  - Miglioramento dei processi interni (gestione scorte scaduti ecc.)
- **Monitoraggio di indicatori specifici:**
  - Procurement (ABS)
  - Tecnologie sanitarie (contratti e collaudi)
- **Azioni di prevenzione e contenimento delle minacce informatiche (cybersecurity)**
- **Azioni di razionalizzazione e uniformazione nella gestione del parco tecnologico a supporto del SSR**
  - Attività legate al consolidamento dei sistemi ICT regionali (datacenter, infrastrutture a supporto)
  - Azioni specifiche per la gestione a livello regionale delle tecnologie sanitarie e degli accessori richiesti dal parco tecnologico presente ed in acquisizione



<b>Obiettivi 2022</b>		
<b>Macroaree</b>	<b>Obiettivi</b>	
<b>PREREQUISITI - COLLEGAMENTO CON PTPC</b>	Coordinamento con gli adempimenti del PTPC (obiettivo strategico Prevenzione corruzione) SAL TRIMESTRALI OBIETTIVI (VERBALI)	
<b>STRATEGIA ORGANIZZATIVA - RIPRESA PROCESSI TRASVERSALI</b>	Rendicontazione trimestrale attività effettuate con indicazioni qualitative e quantitative dei risultati attesi	Rispetto degli step previsti nella scheda di progetto per i percorsi: ABS-Logistica, ABS-ICT, ABS - TS, Logistica - ICT
<b>STRATEGIA FUNZIONALE</b>	Attività di supporto al funzionamento interno ed esterno	Azioni specifiche a supporto del funzionamento interno e dei servizi erogati al SSR (GRU, DTA, eventualmente azioni specifiche di altri dipartimenti); azioni di supporto alla direzione (STAFF)
	Ottimizzazione tempistiche processo di procurement	Monitoraggio Indicatori quantitativi con rilevazione periodica
	Ottimizzazione tempistiche, completezza e correttezza dell'archivio dei contratti, monitoraggio tempi collaudi	Monitoraggio Indicatori quantitativi con rilevazione periodica
	Monitoraggio Lds, Inventari a rotazione, Monitoraggio prodotti in scadenza	Monitoraggio Indicatori quantitativi con rilevazione periodica
	Gestione gare innovative	Individuazione gare cui applicare nuovi criteri ( gara con clausola ambientale, gara con clausola sociale, gare specifiche strategiche per SSR)
	Progetto razionalizzazione DATACENTER: nuovo cronoprogramma e azioni specifiche 2022	Progetto di consolidamento e messa in sicurezza – prosecuzione e raccordo con RT (deve fornire indicazioni chiare e condivise)
	Strutturazione flusso di gestione accessori per TS	Definizione azioni necessarie, mappatura della situazione attuale a livello regionale, proposta di flusso di lavoro complessiva per gestire i "consumabili"

	Disponibilità di graduatorie specifiche per i profili necessari al fabbisogno del SSR	Garanzia dei profili (sanitari, tecnici professionali e amministrativi) richiesti dai fabbisogni del SSR
	Gestione integrata della Sicurezza ICT	Progetto con cronoprogramma e rendicontazioni quantitative al trimestre
	Avvio percorso di revisione bilancio aziendale (GEF, Logistica, Audit)	Revisione concordata su scorte, debiti, crediti relativi all'attività logistica. Supporto all'attività svolta dalla società di revisione
	Attività di Revamp su magazzino AVC	Prosecuzione 2021-Rispetto azioni del GANTT di progetto
	Obiettivi specifici per referenti territoriali	1) Coordinamento tavoli Direzionali e tematici (ABS, ICT, TS, Concorsi, Logistica) della propria area vasta 2) Gestione progetti strategici di area vasta
	Azioni di ottimizzazione e supporto: tavolo regionale / interaziendale anagrafe	Anagrafica regionale con l'obiettivo di licenziare un documento condiviso contenente la mappatura dei campi dell'anagrafica regionale ESTAR e relativo utilizzo/aggiornamento
<b>STRATEGIA REGIONALE</b>	In attesa di obiettivi da parte di RT – negoziazione in corso	

Il processo dunque prevede, a questo punto di procedere con la creazione delle schede annuali di struttura, nelle quali ogni obiettivo ed i relativi indicatori hanno una propria pesatura; il calcolo del punteggio finale si ottiene come somma dei relativi pesi assegnati in fase di negoziazione, e dunque concordati con le singole strutture, dopo l'applicazione della percentuale di raggiungimento rilevata ed a seguito di una rendicontazione finale complessiva.

<b>Obiettivo</b>	<b>Peso</b>	<b>Raggiungimento</b>	<b>Risultato finale</b>
<b>A</b>	<b>40</b>		<b>37,8</b>
Indicatore 1	25	93%	23,25
Indicatore 2	15	97%	14,55
<b>B</b>	<b>35</b>		<b>32,05</b>
Indicatore 1	20	98%	19,6
Indicatore 2	15	83%	12,45
<b>C</b>	<b>25</b>		<b>22,7</b>
Indicatore 1	10	92%	9,2
Indicatore 2	15	90%	13,5
<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>92,55</b>

Il processo di assegnazione degli obiettivi di struttura, in coerenza con la definizione delle macroaree descritte, è effettuato con apposito atto aziendale a seguito della condivisione dell'impostazione descritta nel presente piano.

Nel corso dell'anno si effettuano a scadenze periodiche trimestrali le verifiche dello stato di avanzamento in modo da:

1. Avere sotto controllo l'andamento complessivo
2. Valutare la ricalibratura di indicatori specifici
3. Gestire anche proattivamente mutate esigenze del contesto esterno (esogenicità dei fattori impattanti sull'andamento della performance)

Il processo è condiviso con l'OIV quale parte integrante del sistema performance dell'Ente.

---

## SEZIONE 4 - COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

---

### Valutazione permanente individuale

Il sistema di valutazione permanente del personale in ESTAR prevede tre dimensioni di valutazione:

- ✓ misurazione e valutazione della prestazione collettiva, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura;
- ✓ misurazione e valutazione della prestazione individuale, relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
- ✓ misurazione e valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative

La valutazione per il comparto e per la dirigenza è fondata sui seguenti comuni elementi:

- una procedura di assegnazione obiettivi, misurazione risultati, autovalutazione e valutazione totalmente web based per favorire immediatezza dei feed back;
- un modello di valutazione omogeneo tra comparto e dirigenza, con differenti parametri e pesi per la valutazione;
- un meccanismo basato sul confronto autovalutazione <- -> valutazione;

La valutazione individuale ha cadenza annuale e il periodo di riferimento è l'anno solare.

Nel processo di valutazione sono coinvolti soltanto i soggetti che nel corso dell'anno di riferimento hanno prestato servizio per un periodo non inferiore a 120 giorni.

### Oggetto della valutazione

La scheda di valutazione si compone di due dimensioni:

- Sezione B1 : valutazione della prestazione individuale relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati come declinazione di quelli della struttura di riferimento
- Sezione B2: valutazione dei comportamenti e delle competenze organizzative

Per ogni dimensione di valutazione sono indicati i singoli elementi di valutazione gli indicatori e i relativi punteggi, ai quali è associato un peso.

I pesi sono differenziati, in modo che al crescere del livello di responsabilità aumenti il peso attribuito alla prestazione (sezione B1 della Scheda) e si riduca quello attribuito ai comportamenti e competenze (sezione B2 della scheda), e, viceversa, al diminuire del livello di responsabilità aumenti il peso attribuito ai comportamenti e alle competenze organizzative.

Per i dirigenti con incarico di direzione di Dip.to/Area/Sezione Territoriale/UOC/UOS, poiché obiettivi individuali e obiettivi di struttura coincidono, dovrà essere compilata solo la sezione B2.

La valutazione complessiva risulta dalla somma delle sezioni B1 e B2 della scheda individuale. Ogni dipendente ottiene un punteggio finale con la relativa fascia di merito.



Tipologia scheda	Punteggio sezione B1: prestazione individuale	Punteggio sezione B2: comportamenti e competenze organizzative	Punteggio totale B1+B2, a valere sulla quota annua del 20% del Fondo Produttività per il personale del comparto, del 40% del Fondo di Produttività per il personale dell'area dirigenza
Personale comparto cat. A-B e livello economico BS	40	60	100
Personale comparto cat. C	50	50	100
Personale comparto cat. D e livello economico DS	60	40	100
Personale comparto con incarico di P.O.	70	30	100
Dirigente con incarico IP neo assunto	50	50	100
Dirigente con incarico IP	60	40	100
Direttore Dip.to/Area/Sezione territoriale/UOC/UOS	70*	30	100

\*Per i dirigenti con incarico di direzione di Dip.to/Area/Sezione Territoriale/UOC/UOS, poiché obiettivi individuali e obiettivi di struttura coincidono, dovrà essere compilata solo la sezione B2.

## I soggetti della valutazione

La valutazione di I istanza viene effettuata dal sovraordinato gerarchico, che è colui che assegna formalmente gli obiettivi sulla scheda elettronica.

La valutazione di II istanza viene effettuata dal superiore gerarchico rispetto al valutatore di I istanza, previa consultazione ed informazione del valutatore di I istanza e contraddittorio con il valutato.

## Fasi di valutazione

1° fase: assegnazione obiettivi individuali: entro aprile di ciascun anno

-Il responsabile di struttura (valutatore di I istanza) assegna sulla scheda di ciascun dipendente gli obiettivi di attività individuali: descrizione obiettivo- indicatore- risultati e comportamenti attesi  
-ciascun valutato prende visione della scheda, sottoscrivendola e vistandola.

2° fase: valutazione intermedia: settembre di ciascun anno

- tramite colloquio di valutazione intermedia con il dipendente valutato il valutatore di I istanza verifica l'andamento degli obiettivi individuali assegnati con la possibilità di eventuali rimodulazioni

3° fase: autovalutazione e valutazione di I istanza: entro marzo dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione

1. ciascun dipendente effettua l'autovalutazione
2. i valutatori di I istanza, oltre alla scheda di autovalutazione, dovranno compilare la scheda di valutazione di ciascun dipendente assegnato
3. colloquio di feedback: i risultati dell'autovalutazione e della valutazione di I istanza sono gli strumenti da utilizzare in sede di colloquio tra valutatore di I istanza e valutato.
4. la procedura si conclude con la sottoscrizione obbligatoria della scheda di valutazione da parte di entrambi i soggetti.
5. se il valutato non concorda con il giudizio espresso dal valutatore, può apporre le proprie osservazioni nello spazio dedicato sulla scheda e richiedere il contraddittorio con il valutatore di II istanza, secondo i termini previsti dall'apposito regolamento sul sistema di valutazione.

Fasce:

Le fasce di merito per la valutazione sono quelle individuate dai CCIA vigenti, in linea con la DGRT 465/2012:

fascia I : dipendenti con punteggio tra 90% e 100% (attribuzione economica 100%)

fascia II : dipendenti con punteggio tra 75% e 89% (attribuzione economica 80%)

fascia III: dipendenti con punteggio tra 60% e il 74% (attribuzione economica 60%)

fascia IV : dipendenti con punteggio tra 50% e 59% (attribuzione economica 50%)

Per un punteggio inferiore a 50% non è previsto alcun compenso