

Sistema di misurazione e valutazione delle performance

Premessa

La definizione di un sistema di misurazione e valutazione della Performance è prevista dal D. Lgs. 150 del 27 ottobre 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".

Il disposto dell'art. 7 comma 1 del citato D. Lgs. 150/2009, così come integrato dal successivo D. Lgs. 74/2017, prevede infatti che "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il sistema di misurazione e valutazione della performance."

Il presente documento illustra il funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale, dell'ULSS 3 Serenissima in conformità al D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. e alla DGRV n. 140 del 16 febbraio 2016. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e verifica e valuta il processo.

La Performance

La performance è un concetto centrale introdotto dal citato decreto, che assume il significato di contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Nell'Azienda ULSS n. 3 Serenissima la performance viene misurata:

-a livello complessivo aziendale rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale), prioritariamente derivati dagli obiettivi strategici regionali sui quali viene valutata la Direzione Generale;

-a livello di singola Unità Operativa (di seguito U.O.), per le Strutture Complesse e Strutture Semplici Dipartimentali individuate come autonomo centro di responsabilità (performance organizzativa);

-a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto (performance individuale).

La formalizzazione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'Azienda assolve, quindi, ad una pluralità di scopi:

1. migliorare l'efficienza del sistema di programmazione e di attuazione degli obiettivi,
2. introdurre uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali,
3. rafforzare la responsabilizzazione degli operatori,

4. rappresentare, misurare e rendere trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali.

Conseguentemente i processi di individuazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati si svolgono con riferimento sia a livello complessivo aziendale che di singola unità operativa, con risultati che si integrano con la valutazione della performance individuale, effettuata secondo le procedure ed i criteri concordati con le Organizzazioni Sindacali, ai fini del riconoscimento della premialità.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance definisce i principi, le modalità di svolgimento, la tempistica, gli attori e gli strumenti per l'attuazione del ciclo di gestione della performance.

La puntuale temporizzazione delle attività e le modalità di negoziazione e assegnazione dei budget sono legate a fattori esogeni (la programmazione regionale) ed endogeni (organizzazione e stili di direzione) ed avviene secondo quanto previsto nel presente documento alla sezione *“Metodologia Aziendale del Processo di Budget”*.

L'individuazione degli obiettivi aziendali derivanti da indicazioni regionali, unitamente ad altri obiettivi strategici aziendali, avviene attraverso l'adozione del Piano delle Performance e si esplicita attraverso la declinazione degli obiettivi di budget delle strutture aziendali: strutture complesse e strutture semplici dipartimentali (vedi timing).

Il Ciclo di gestione della performance è integrato con il ciclo di bilancio, costituendo l'uno la base degli indirizzi della programmazione economica e l'altro vincolo alle risorse da assegnare nel rispetto dell'equilibrio economico di bilancio. Gli obiettivi sono assegnati in relazione alle risorse disponibili e previste dalla programmazione economica aziendale (con la redazione del Bilancio Economico Preventivo) e non possono essere assegnati obiettivi correlati a risorse non disponibili.

Alla chiusura dell'esercizio di budget si procede alla misurazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale e di unità operativa, e della performance individuale del personale dirigente e del comparto secondo quanto previsto dai contratti integrativi aziendali e dai regolamenti aziendali in materia. Il Sistema si basa sull'oggettività della misurazione e della valutazione, a partire dalla individuazione degli indicatori fino alla misurazione ed all'analisi degli scostamenti e individua le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo. Esso è fondato su elementi essenziali quali gli obiettivi, gli indicatori, l'infrastruttura di supporto, il processo, gli ambiti di valutazione e la pubblicità.

Obiettivo

L'obiettivo è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, riferito a un preciso periodo temporale e coerente con le responsabilità del valutato. Questo valore, espresso in termini di livello di rendimento, rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i

comportamenti, dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, è necessario che l'obiettivo sia sfidante ma realisticamente raggiungibile attraverso le risorse assegnate, l'abilità e le competenze del personale nonché l'adeguatezza dei processi; inoltre deve essere quantificabile e misurabile attraverso l'utilizzo di indicatori.

Indicatore

L'indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'acquisizione delle informazioni e la misurazione oggettiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

L'indicatore deve possedere alcune caratteristiche fondamentali:

1. comprensibilità (chiaro, contestualizzato, concreto);
2. confrontabilità (comparabile nel tempo rispetto alla stessa organizzazione e/o attività standard);
3. fattibilità (misurabile nei sistemi informativi aziendali, sostenibile dal punto di vista finanziario e rispetto all'arco temporale di riferimento);
4. affidabilità (valutazione qualitativa della capacità di rappresentazione e misurazione di un fenomeno).

Gli obiettivi di budget sono misurati con indicatori che devono possedere tali caratteristiche, a tal fine sono in continuo sviluppo gli strumenti del sistema informativo del Controllo di Gestione.

Infrastruttura di supporto

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve possedere un'infrastruttura di supporto, intesa come l'insieme di mezzi e soggetti che rendono possibile l'acquisizione, la selezione, l'analisi, l'interpretazione e la diffusione dei dati di supporto, garantendone la tracciabilità.

È responsabilità della Struttura Complessa Controllo di Gestione sovrintendere all'intero sviluppo del ciclo della Performance e supportare la valutazione della performance organizzativa. A tal fine il datawarehouse aziendale è lo strumento tecnico di gestione sia dei dati di attività che di costo.

L'Unità Operativa Complessa Risorse Umane governa il processo della valutazione individuale.

Processo

Il processo di misurazione e valutazione si svolge secondo uno schema logico-temporale, il ciclo di gestione della performance, che prevede la successione di momenti distinti caratterizzati da attività e dalla partecipazione di soggetti diversi, sotto il controllo strategico dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (O.I.V.) come previsto dall'art. 14 del L. Lgs 150/2009, le cui fasi sono:

- a. definizione e assegnazione degli obiettivi operativi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- d. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Strumenti di programmazione e valutazione

Il processo di gestione e valutazione della performance è formalizzato da specifici documenti di supporto:

- o Piano triennale delle Performance;
- o Documento delle direttive per l'anno di riferimento;
- o Metodologia aziendale del processo di budget;
- o Sistema di misurazione e valutazione individuale;
- o Relazione annuale sulla Performance.

Ambiti di valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere collegato a precisi ambiti di valutazione, così come individuati dal D.Lgs. 150/2009, che rappresentano le aree di attività dell'Azienda, secondo una gerarchia che parte dall'ambito prioritario, corrispondente alla *mission* dell'organizzazione (la soddisfazione dei bisogni di salute), cui seguono altri ambiti strumentali al principale (organizzazione, processi, qualità, output, input, ecc.).

Pubblicità

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance prevede la massima trasparenza dei processi, operata attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente".

Metodologia Aziendale del Processo di Budget

L'Azienda ULSS 3 Serenissima utilizza un sistema di programmazione e verifica dei risultati attraverso lo strumento del budget, inteso come documento di indirizzo e orientamento dei comportamenti delle articolazioni organizzative verso logiche multidimensionali (strategia aziendale, volume e qualità delle prestazioni, efficiente utilizzo delle risorse, partecipazione a progetti, organizzazione e sviluppo delle capacità professionali, ecc.).

Nell'Azienda ULSS 3 Serenissima la performance viene misurata:

- a livello complessivo aziendale rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale), prioritariamente derivati dagli obiettivi strategici regionali sui quali viene valutata la Direzione Generale;
- a livello di singola Unità Operativa, per le Strutture Complesse e Strutture Semplici Dipartimentali individuate come autonomo centro di responsabilità (performance organizzativa);
- a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto (performance individuale).

Il sistema adottato si articola nelle quattro fasi fondamentali di:

1. Pianificazione/Programmazione;
2. Formulazione del Budget;
3. Svolgimento dell'attività e monitoraggio;
4. Valutazione dei risultati ottenuti.

Di seguito si esplicitano i punti fondamentali delle quattro fasi.

1) Pianificazione/Programmazione

Entro il 31 gennaio di ogni anno viene predisposto il Piano della Performance quale documento di programmazione strategica triennale attraverso il quale, in conformità alle risorse assegnate e nel rispetto della programmazione sanitaria regionale e dei vincoli normativi di bilancio, vengono individuati obiettivi strategici ed operativi, indicatori e risultati attesi. Il Piano è elaborato dalla Direzione Strategica con il supporto tecnico dell'UOC Controllo di Gestione e adottato con delibera del Direttore Generale. Il Piano consente di definire e misurare la performance aziendale valutandone i risultati conseguiti e consentendo una loro rappresentazione in un'ottica di rendicontabilità e trasparenza.

Come rappresentato nel grafico che segue, la programmazione strategica tiene conto delle risorse assegnate, in un quadro di sostenibilità economica, favorendo l'innovazione, lo sviluppo, l'efficienza e l'efficacia delle azioni aziendali.



In coerenza con le indicazioni derivanti dalla normativa nazionale e regionale, le principali aree di sviluppo strategico che l'Ulss intende perseguire nel prossimo triennio sono quelle individuate nella DGR riguardante gli obiettivi attribuiti ai Direttori Generali e che l'Azienda s'impegna a garantire e, ove possibile, a migliorare nel biennio successivo.

Il *Piano della Performance* comprende il **Documento delle Direttive** che esplicita per l'anno in corso gli obiettivi aziendali e rappresenta lo strumento di programmazione annuale. La definizione degli obiettivi aziendali è strettamente collegata alla programmazione economica e gli obiettivi assegnati devono essere necessariamente coerenti con le risorse economiche disponibili ed individuate nel Bilancio Economico Preventivo.

2) Formulazione del Budget

Il Processo di Budget si applica alle Unità di Budget, unità organizzative aziendali in cui è possibile individuare e definire responsabilità di tipo organizzativo, gestionale ed economico all'interno dell'Azienda. Le Unità di Budget, in riferimento all'Atto Aziendale corrispondono a:

- Unità Operative Complesse e Semplici a valenza Dipartimentale che svolgono attività di carattere sanitario e socio-sanitario finalizzate all'erogazione di prestazioni a carattere diagnostico-terapeutico e riabilitativo;
 - Unità Operative Complesse e Semplici a valenza Dipartimentale che svolgono attività di carattere amministrativo, contabile e tecnico finalizzate a garantire il corretto svolgimento dei processi di supporto all'erogazione delle prestazioni e dei servizi sanitari;
 - alcune articolazioni organizzative di tipo semplice (UOS) e Servizi di staff alla Direzione Strategica.
- La definizione e contrattazione degli obiettivi di budget riguarda ogni singola Unità di Budget.

Il Comitato di Budget, sulla base delle linee strategiche aziendali, individua gli indirizzi operativi per macroaree, utili per la definizione degli obiettivi delle Unità di Budget, validi per un arco temporale definito, solitamente annuale.

I Direttori di Dipartimento Strutturale individuano le proposte di budget di ciascuna Unità Operativa in accordo con i relativi Responsabili. Dette proposte vengono negoziate successivamente con il Comitato di Negoziazione il quale assegna un punteggio a ciascun obiettivo in relazione all'importanza dello stesso.

Il Coordinatore di Dipartimento Funzionale può proporre, per le Unità Operative afferenti al proprio Dipartimento, specifici obiettivi di natura clinico assistenziale ed organizzativa, che saranno discussi in fase di negoziazione.



Gli obiettivi, così definiti, riguardano la performance dell'Unità Operativa e coinvolgono complessivamente tutto il personale, sia dirigente che del comparto.

Una volta definiti e condivisi, gli obiettivi di budget vengono formalizzati nella Scheda di Budget che viene sottoscritta dai Direttori coinvolti nella negoziazione. In essa sono esplicitati gli obiettivi che il personale afferente all'UO (dirigenza e comparto) deve perseguire, le risorse a disposizione, i risultati attesi, gli indicatori di riferimento ed il peso assegnato.

Nell'ottica di condivisione e trasparenza, le Schede, una volta firmate, sono rese pubbliche e accessibili a tutti gli operatori mediante la pubblicazione nel portale aziendale.

La Direzione si riserva di assegnare sempre eventuali nuovi obiettivi in corso d'anno, in relazione a nuove direttive regionali oppure in seguito a proprie autonome decisioni.

In caso di modifiche sostanziali aziendali e/o dell'assetto organizzativo, è prevista la possibilità di rimodulare gli obiettivi concordati tra l'Unità di Budget e il Comitato di Negoziazione o modificarne il punteggio. La rinegoziazione di norma avviene non oltre il mese di settembre di ogni annualità, può essere effettuata su decisione della Direzione o a seguito di motivata richiesta formale da parte della singola Unità di Budget e deve essere validata da parte del superiore gerarchico.

3) Svolgimento dell'attività e monitoraggio

Il Controllo di Gestione svolge un monitoraggio continuo delle performance aziendali e di singola struttura in modo da permettere una valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi proposti. Il monitoraggio degli obiettivi assegnati alle UOC/UOSD è effettuato con periodicità infra-

annuale tramite i dati forniti dai sistemi informativi aziendali; a ciascuna unità operativa viene inviata una scheda di monitoraggio con il grado di performance raggiunto al fine di evidenziare eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato e consentire ai responsabili la possibilità di effettuare azioni correttive.

Per gli obiettivi non quantitativi, cioè quelli per cui la positiva valutazione risulta strettamente collegata alla presentazione di una relazione scritta, il livello di raggiungimento degli stessi viene attestato dal Responsabile del monitoraggio attraverso specifiche relazioni supportate da idonea documentazione.

4) Valutazione dei risultati ottenuti

Alla chiusura dell'esercizio si procede alla misurazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale e di unità operativa, e della performance individuale del personale dirigente e del comparto come descritto in dettaglio nei punti successivi.

Valutazione degli Obiettivi

La fase di valutazione finale degli obiettivi di budget inizia a fine periodo con la misurazione a consuntivo degli indicatori contenuti nella Scheda di Budget.

Il Controllo di Gestione, sulla base delle evidenze desunte dal sistema informativo aziendale e dalla documentazione fornita dal Direttore di UOC/UOSD o da altre Unità Operative, effettua la misurazione ed assegna un punteggio complessivo secondo i criteri stabiliti in fase di negoziazione. L'esito della misurazione viene analizzato dai valutatori di I^a e di II^a istanza che possono modificare o confermare il risultato indicato dal Controllo di Gestione, tenendo altresì conto delle motivazioni addotte dal direttore dell'Unità Operativa.

I due livelli di valutazione sono articolati secondo scala gerarchica di responsabilità.

Nel caso in cui il valutato non concordi con il punteggio assegnato al I° livello, può ricorrere al valutatore di II^a istanza producendo adeguata documentazione a supporto.

Il Direttore dell'Unità di Budget è informato sull'esito finale tramite la Scheda di Valutazione redatta dal Controllo di Gestione e comunicata formalmente all'interessato.

Valutazione della Performance Individuale

La misurazione della Performance Organizzativa (verifica del raggiungimento degli obiettivi di budget) è affiancata dalla misurazione della Performance Individuale che valuta l'apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi di struttura ed è effettuata dal diretto superiore, secondo i principi del contraddittorio e della partecipazione. L'intera fase di valutazione è improntata ai principi di trasparenza dei criteri di valutazione e dei risultati.

Dall'esito della valutazione finale discende la corresponsione degli istituti economici previsti dalla contrattazione vigente. L'Unità Operativa Risorse Umane è l'ufficio che coordina il processo di valutazione individuale e garantisce il rispetto delle scadenze previste relativamente alla corresponsione delle premialità come normato dagli accordi contrattuali nazionali ed aziendali vigenti.

Entro il 30 giugno di ogni anno deve essere inoltre redatta la **Relazione sulla Performance** (prevista dal D.Lgs. 150/2009) che evidenzia con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti. Nella Relazione sono rendicontati ed evidenziati la performance aziendale, la misurazione del raggiungimento degli obiettivi prefissati e una sintesi dei risultati della valutazione individuale del personale dipendente nel rispetto dei principi di trasparenza, veridicità e verificabilità dei contenuti.

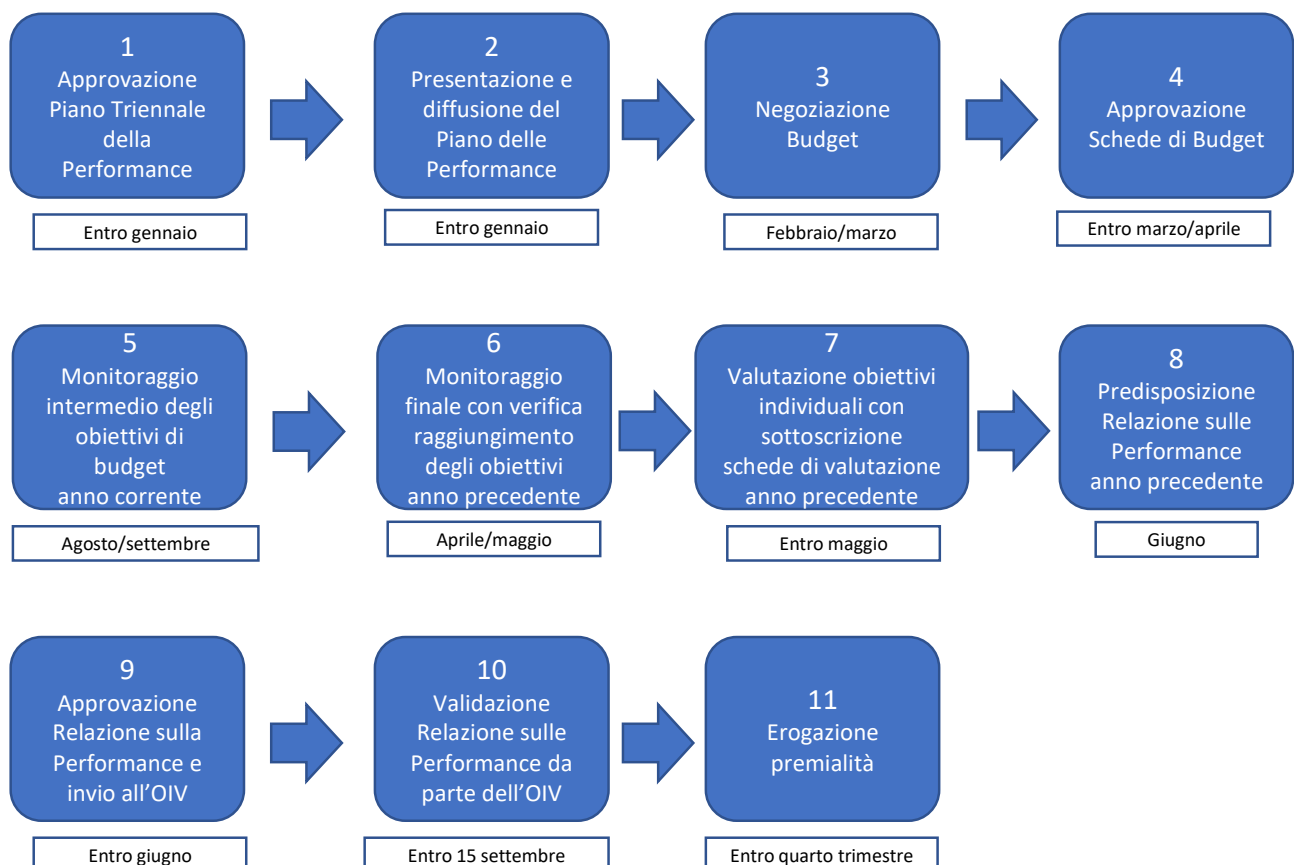
A conclusione del processo di valutazione della performance organizzativa ed individuale tutta la documentazione viene sottoposta all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). L'OIV è l'organo garante dell'intero processo di definizione e di valutazione dei risultati di budget e ne attesta la correttezza metodologica.

La Relazione sulla Performance, approvata con Deliberazione del Direttore Generale, viene validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'OIV predispose la Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, che costituisce parte integrante del Documento di Validazione della Relazione sulla performance.

Le fasi temporali in cui si articola il processo descritto sono rappresentate nei prospetti successivi. A tal proposito, si evidenzia che talune scadenze possono essere rimodulate in relazione a non previste esigenze organizzative e gestionali.

Si riporta di seguito il **timing del processo** descritto:



FASI	ATTIVITA'	ATTORI
	Dicembre anno N-1/ Gennaio	
PROGRAMMAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> DEFINIZIONE dei bisogni e degli indirizzi strategici PIANO della PERFORMANCE, DOCUMENTO di DIRETTIVE 	DIREZIONE STRATEGICA
	Febbraio	
PRESENTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> PRESENTAZIONE del DOCUMENTO di DIRETTIVE INDIVIDUAZIONE degli obiettivi da assegnare al Centri di Resp.: PREDISPOSIZIONE PROPOSTA SCHEDE di BUDGET 	COMITATO di BUDGET Supporto: CONTROLLO di GESTIONE
	Marzo	
NEGOZIAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> INVIO della PROPOSTA di schede di budget al Responsabili U.O. DISCUSSIONE su obiettivi e risorse ASSEGNATI 	COMIT.NEGOZIAZ., DIRETTORI DIP., RESP UNITA' BGT., Supporto: CdG
	Marzo / Aprile	
APPROVAZIONE DEFINITIVA degli OBIETTIVI DI BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> PREDISPOSIZIONE delle schede di budget DEFINITIVE a seguito della negoziazione e invio per la sottoscrizione SOTTOSCRIZIONE delle schede di BUDGET DEFINITIVE APPROVAZIONE con delibera e PUBBLICAZIONE sul sito aziendale 	DIREZIONE, DIRETTORI DIP., RESP. UNITA' DI BUDGET, Supp: CONTROLLO DI GEST.
	Cadenza infrannuale	
MONITORAGGIO BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> INVIO PERIODICO di REPORT di ANALISI degli scostamenti 	CONTROLLO DI GESTIONE
	Settembre	
EVENTUALE RINEGOZIAZIONE E DI BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> INVIO della richiesta di rinegoziazione RIDEFINIZIONE degli obiettivi e dei valori soglia 	DIREZIONE, COMIT.NEGOZIAZIONE, RESP UNITA' OP., DIRETTORI DIP. Supp: CONTROLLO DI GEST.
	Maggio anno N+1	
MISURAZIONE OBIETTIVI DI BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> INVIO di reportistica sul grado di raggiungimento degli obiettivi dell'anno precedente ed eventuale relazione integrativa da parte del Resp. di Unità di Budget 	CONTROLLO di GESTIONE RESPONSABILE UNITA' di BUDGET
	Giugno anno N+1	
VALUTAZ. RAGGIUNGIM. OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione raggiungim. obiettivi dell'anno precedente da parte del valutatore 1^a istanza e successiva valutazione 2^a istanza Redazione Relazione sulla Performance dal CdG 	RESPONSABILE UNITA' di BUDGET VALUTATORE 1 ^a e 2 ^a ISTANZA CONTROLLO di GESTIONE
	Settembre anno N+1	
VALIDAZIONE O.I.V.	<ul style="list-style-type: none"> ANALISI dell'OIV della documentazione pervenuta VALIDAZIONE della Relazione sulla performance 	O.I.V. CONTROLLO di GESTIONE
	Entro IV° trimestre anno N+1	
EROGAZIONE PREMIALITA'	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione della parte incentivante della retribuzione sulla base dell'esito della validazione 	SERVIZIO PERSONALE