

Sistema di misurazione e valutazione della performance

1.1 Premessa ed inquadramento generale

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 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.

La formalizzazione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'Azienda assolve, quindi, a 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 il processo finalizzato a rispettare gli 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 e si integrano con la valutazione della performance individuale.

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 scelte direzionali) 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 Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) 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 strumenti di programmazione e valutazione, 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 e uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, è necessario che l'obiettivo sia sfidante ma realisticamente raggiungibile dal valutato attraverso le risorse assegnate, l'abilità e le competenze nonché l'adeguatezza dei processi; inoltre deve essere quantificabile e misurabile attraverso l'utilizzo di indicatori.

Indicatore

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

L'indicatore deve possedere le caratteristiche della:

- comprensibilità (chiaro, contestualizzato, concreto);
- confrontabilità (comparabile nel tempo rispetto alla stessa organizzazione e/o attività standard);
- fattibilità (misurabile nei sistemi informativi aziendali, sostenibile dal punto di vista finanziario e rispetto all'arco temporale di riferimento);
- 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 delle informazioni relative al livello di raggiungimento degli obiettivi, garantendone la tracciabilità.

È responsabilità dell'UOC Controllo di Gestione sovrintendere all'intero sviluppo del ciclo della performance aziendale e supportare la valutazione della performance organizzativa di ciascuna U.O.

A tal fine il datawarehouse aziendale è lo strumento tecnico di gestione sia dei dati di attività che di costo. L'UOC Gestione Risorse Umane governa il processo di valutazione individuale.

Processo

Il processo di misurazione e valutazione si svolge secondo uno schema logico-temporale, articolato come segue:

- definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 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:

- Sezione Performance del PIAO;
- Documento di Direttive per l'anno di riferimento;
- Regolamento del processo di budget;
- Sistema di misurazione e valutazione individuale;
- 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.

Pubblicità

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

1.2 Metodologia aziendale applicata

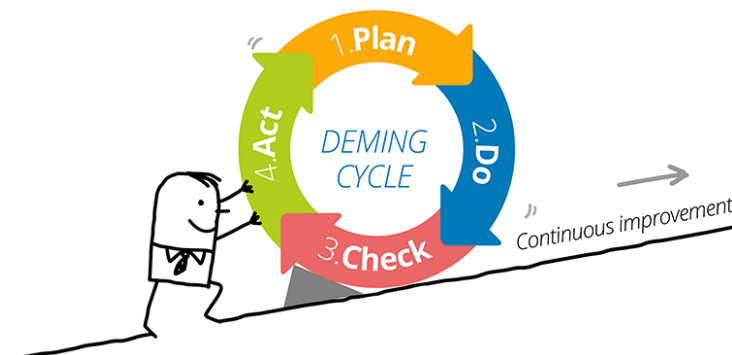
L'Azienda ULSS 3 Serenissima garantisce il sistema di programmazione e verifica dei risultati utilizzando lo strumento del budget, inteso come strumento di indirizzo dei comportamenti delle articolazioni organizzative verso logiche di efficienza ed efficacia multidimensionali (volume e qualità delle prestazioni, 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 al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale), prioritariamente derivati dagli obiettivi strategici regionali;
- a livello di singola Unità Operativa, per le Strutture Complesse e Strutture Semplici Dipartimentali o per quelle 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 di programmazione e verifica dei risultati 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.



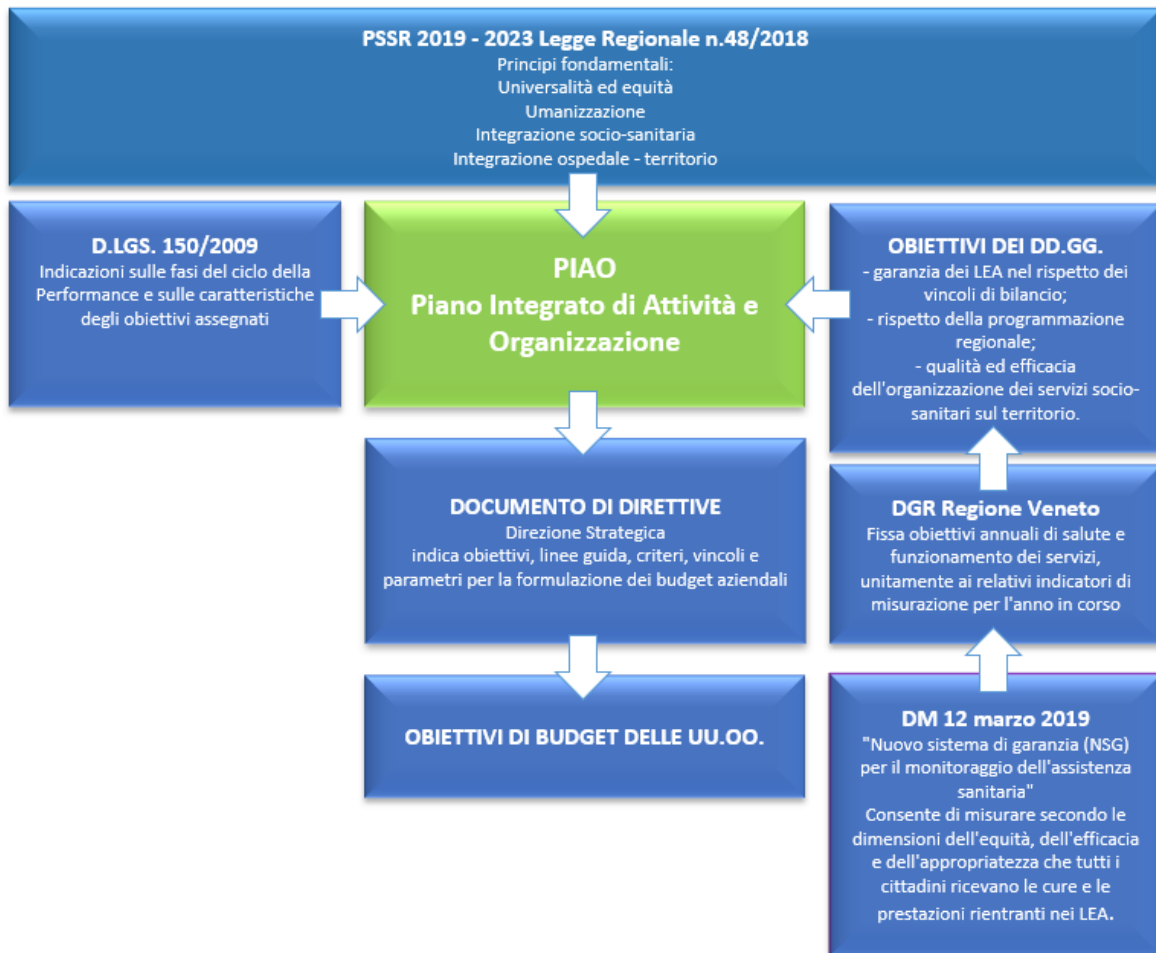
Di seguito si esplicitano i punti fondamentali delle quattro fasi.

1) Pianificazione/Programmazione

Il PAIO, con particolare riguardo alla sezione Performance, costituisce il principale documento di programmazione triennale, nel quale viene definita e misurata la performance aziendale valutandone i risultati conseguiti e consentendo una loro rappresentazione in un'ottica di rendicontabilità e trasparenza.

La sezione 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 e individuate nel Bilancio Economico

Preventivo. Inoltre, il Documento di Direttive recepisce di norma le aree di azione previste nella DGR che annualmente stabilisce gli obiettivi di salute e funzionamento delle Aziende ULSS.



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.

Sulla base delle linee strategiche aziendali vengono individuati 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, che vengono negoziate successivamente con il Direttore di Macrostruttura.

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 secondo scala gerarchica. 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 e 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, inoltre, la possibilità di rimodulare gli obiettivi precedentemente concordati 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 della Performance Organizzativa**

La fase di valutazione finale degli obiettivi di budget inizia 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 e assegna un punteggio complessivo secondo i criteri stabiliti in fase di negoziazione.

L'esito della misurazione viene analizzato dai valutatori di I e di II 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.

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, della partecipazione e della trasparenza dei criteri di valutazione utilizzati.

Dall'esito della valutazione organizzativa e individuale discende la corresponsione degli istituti economici previsti dalla contrattazione vigente. L'UOC Gestione Risorse Umane coordina il processo di valutazione individuale e garantisce il rispetto delle scadenze previste relativamente alla corresponsione delle premialità come normato dagli accordi contrattuali nazionali e aziendali vigenti.

a. Dipendenti di Area Comparto

Valutazione di I istanza: i soggetti preposti alla valutazione del personale assegnato sono i Direttori della UOC/UOSD/Servizio di appartenenza del dipendente valutato. I dirigenti responsabili della valutazione si avvalgono, nel processo di valutazione, della collaborazione della figura professionale del proprio coordinatore, ove presente. Il dirigente "valutatore" è tenuto a effettuare un colloquio con ciascun dipendente della propria Unità Operativa per la comunicazione del giudizio espresso.

Eventuale Valutazione di II istanza: il dipendente che non concordi con la valutazione, anche qualora questa risultasse positiva, può, entro 15 giorni dalla presa visione della stessa, ricorrere alla valutazione di II istanza da parte del superiore gerarchico rispetto al valutatore di I istanza.

b. Dipendenti di Area Dirigenza

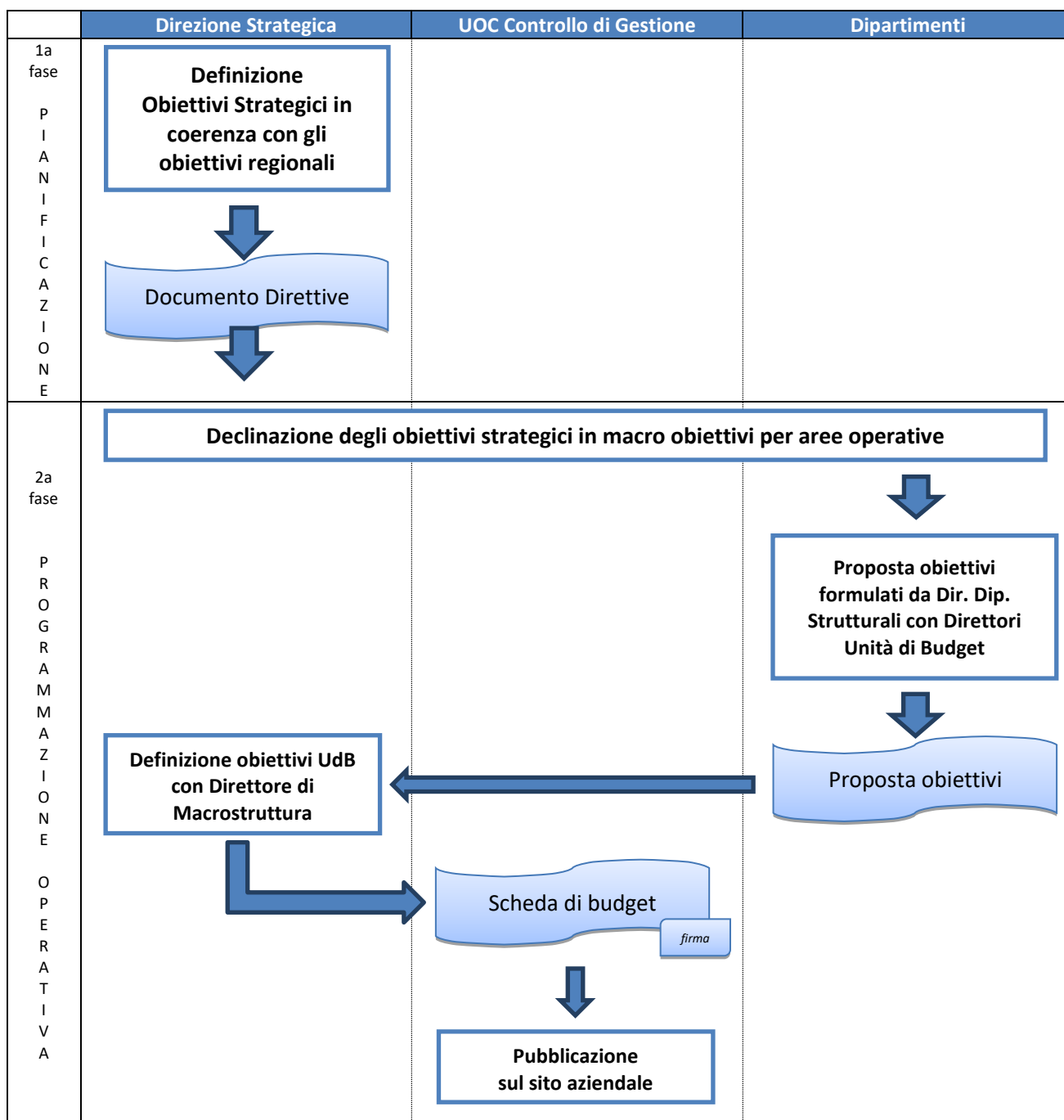
I contratti integrativi aziendali stipulati, per i dirigenti dell'Area Sanità il 11 febbraio 2021 e per i dirigenti del ruolo Professionale, Tecnico e Amministrativo il 24 febbraio 2022, prevedono i seguenti livelli di valutazione:

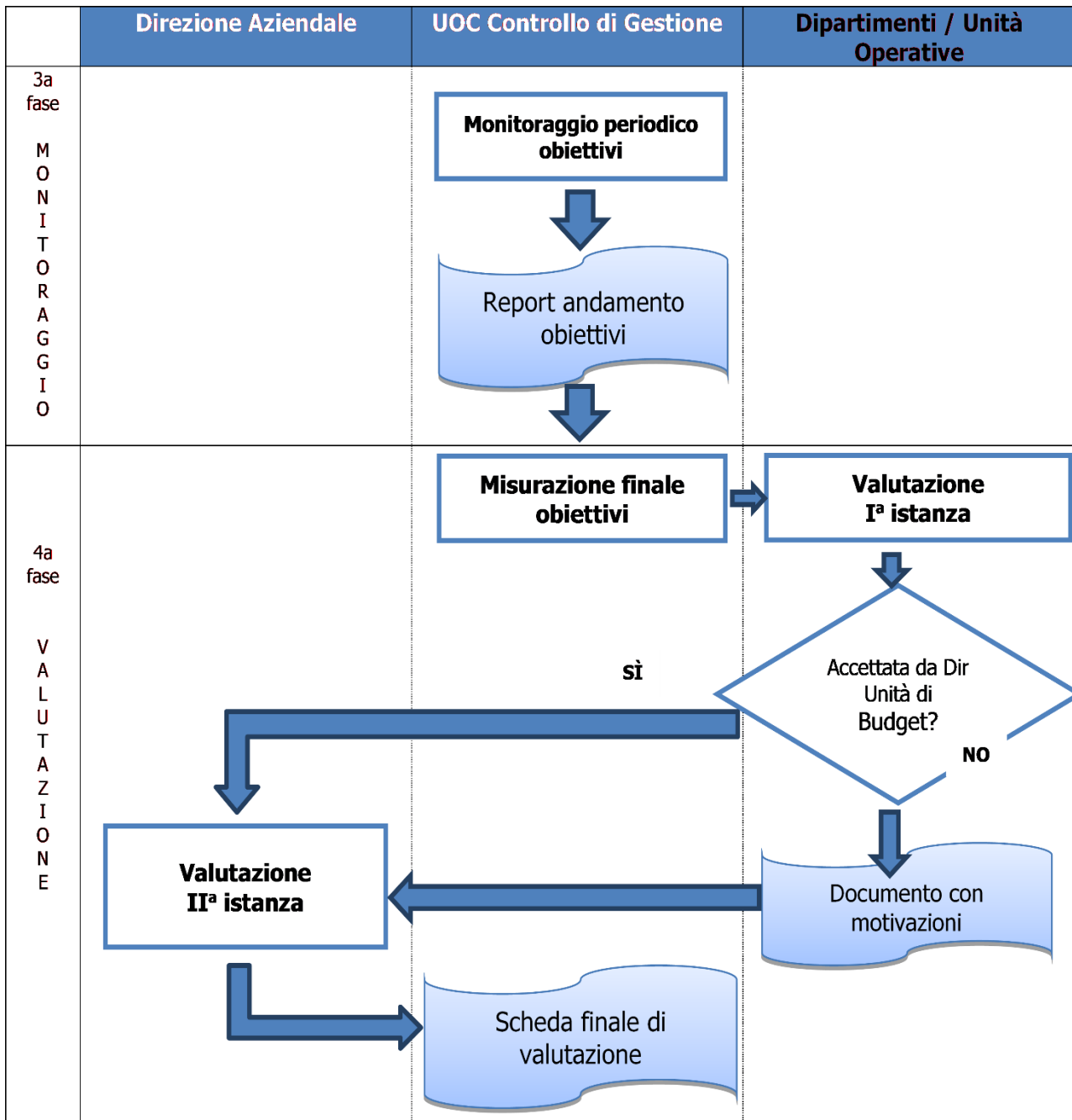
Valutazione di I istanza: i soggetti preposti alla valutazione del personale assegnato sono i Direttori della UOC/UOSD/Servizio di appartenenza del dipendente dirigente valutato. Il dirigente “valutatore” è tenuto a effettuare un colloquio con ciascun dipendente della propria Unità Operativa per la comunicazione del giudizio espresso;

Eventuale Valutazione di II istanza: il dipendente che non concordi con la valutazione, anche qualora questa risultasse positiva, può, entro 15 giorni dalla presa visione della stessa, ricorrere alla valutazione di II istanza da parte del superiore gerarchico rispetto al valutatore di I istanza.

Il processo di valutazione individuale, coordinato dall’Unità Operativa Gestione Risorse Umane, è gestito in modo automatizzato ai fini della tracciabilità e trasparenza della valutazione.

Segue la rappresentazione grafica delle fasi del processo di budget descritte:





Infrastruttura di supporto



Nella prospettiva di digitalizzazione dei processi amministrativi aziendali, sono state implementate nuove funzioni nell'applicativo di supporto al processo di budget già in uso (R-Cubo), con lo scopo di rendere tale processo interamente informatizzato (paperless), garantendo un maggior livello di tracciabilità e di trasparenza.

Il software è utilizzato per la gestione del processo di budget, ovvero per la creazione delle schede degli obiettivi di budget delle Unità Operative, per il monitoraggio degli obiettivi nel corso dell'anno e per la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi a consuntivo.

Le nuove funzioni permettono ai responsabili di Unità Operativa di visualizzare la scheda di budget della propria struttura, di prendere visione dei monitoraggi effettuati dal Controllo di Gestione nel corso dell'anno e di autocertificare il raggiungimento di alcuni obiettivi anche attraverso il caricamento di allegati.



REPORTING

Elenco Strutture: Occorre indicare le strutture selezionabili per la reportistica.

È possibile visualizzare il proprio report di default (impostabile tramite una delle funzioni di R³).

FUNZIONABILITÀ

Gestione utenti
Gestione obiettivi
Monitoraggio misuratori OBT
Monitoraggio misuratori STR - Validazione ...

È in corso di implementazione anche la fase che permette di effettuare la valutazione finale digitalmente.

Si riportano di seguito le quattro linee strategiche nelle quali vengono raggruppati gli obiettivi aziendali all'interno delle schede di budget:



L'Organismo Indipendente di Valutazione

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 e 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 degli obiettivi 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 anche dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'OIV predispone inoltre 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.

1.3 Timing del Processo

Le fasi temporali in cui si articola il processo sono rappresentate nel prospetto successivo.

STEP operativi, come prevede la normativa vigente, relativi al processo aziendale:

