

Il sistema di misurazione e valutazione della performance nell'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata - Verona

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

Nell'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata – Verona (d'ora in poi: AOUI) la programmazione degli obiettivi prende avvio dalle indicazioni contenute nelle delibere regionali che, generalmente emanate a fine anno, definiscono il quadro di riferimento per la gestione del Servizio Sanitario Regionale.

L'individuazione puntuale degli obiettivi aziendali derivanti da indicazioni regionali, unitamente ad altri obiettivi ritenuti strategici dalla Direzione aziendale, avviene attraverso l'adozione, entro il 31 gennaio di ogni anno, del Piano della Performance e si esplicita attraverso la declinazione degli obiettivi di budget assegnati alle strutture aziendali.

Alla chiusura dell'esercizio si procede alla misurazione della performance organizzativa, sia a livello complessivo aziendale che di singola Unità Operativa, e della performance individuale del personale dirigente e del comparto.

La valutazione della performance organizzativa, condotta dalla Direzione Aziendale col supporto del Servizio Controllo di Gestione, è collegata alla valutazione della performance individuale, che misura l'apporto del singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi di struttura. La valutazione individuale è compiuta dal diretto superiore del valutato, secondo i principi del contraddittorio e della partecipazione. Entrambe le tipologie di valutazione sono finalizzate anche al riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema premiante.

Il sistema si basa sull'oggettività della misurazione e della valutazione, a partire dall'individuazione degli indicatori fino alla misurazione ed all'analisi degli scostamenti, individuando le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo.

Il processo è formalizzato attraverso la produzione di specifici documenti di supporto:

- il Piano della Performance, triennale ma suscettibile di aggiornamenti annuali;
- il Documento di Direttive per l'anno in corso;
- Metodologia aziendale del processo di budget;
- Sistema di misurazione e valutazione individuale;
- La Relazione annuale sulla Performance.

Il sistema prevede la massima trasparenza dei processi, operata attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'AOUI del Piano della Performance, del Documento di Direttive, della Relazione sulla Performance, della tabella relativa all'ammontare complessivo dei premi effettivamente distribuiti, dell'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo delle premialità sia per i dirigenti che per il personale del comparto.

Il processo è monitorato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che ne testa il funzionamento complessivo anche rispetto alle tematiche della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Il ciclo della performance si svolge secondo uno schema logico temporale, sinteticamente rappresentato nella figura a seguire, che prevede la successione di momenti distinti caratterizzati da specifiche attività.

AOUI Verona - Ciclo della Performance

	2015												2016												2017												
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	
elaborazione del Piano della Performance anno in corso, adozione e pubblicazione																																					
elaborazione delle linee guida aziendali (Documento di Direttive) anno in corso																																					
presentazione/aggiornamento, divulgazione delle linee guida anno in corso																																					
elaborazione, negoziazione delle schede di budget (schede obiettivi) anno in corso																																					
eventuale integrazione delle Schede obiettivi anno in corso																																					
verifica infra-annuale dello stato di avanzamento degli obiettivi anno in corso																																					
monitoraggio degli obiettivi di costo e di attività anno in corso (per la Direzione)																																					
valutazione della performance organizzativa (UOC) anno precedente																																					
valutazione performance individuale anno precedente																																					
redazione della Relazione sulla Performance anno precedente																																					
valutazione di processo da parte dell'OIV																																					
validazione da parte dell'OIV																																					
erogazione premialità																																					

Metodologia aziendale

Tramite il sistema di programmazione e controllo, l'AOUI formula ed articola gli obiettivi aziendali e crea le condizioni informative per garantirne il perseguimento ed il monitoraggio costante.

Il Servizio Controllo di Gestione, sulla base dell'art. 20 della Legge Regionale n. 56/94, applica la metodica di budget al fine di garantire efficacia ed efficienza ai processi di acquisizione e impiego delle risorse e concretizzare il principio della responsabilità economica. Il sistema si articola in quattro fasi fondamentali: programmazione, formulazione del budget, misurazione dell'attività, reporting e valutazione.

Programmazione

La Regione Veneto, con deliberazione di Giunta, assegna gli obiettivi annuali ai Direttori Generali delle Aziende sanitarie. Negli ultimi anni tali obiettivi hanno assunto una posizione dominante nella programmazione annuale delle attività delle articolazioni aziendali.

La fase di programmazione è di competenza della Direzione Aziendale, che attraverso il **Piano della Performance**:

- a. definisce gli indirizzi e gli obiettivi aziendali, gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori, gli indicatori per la misurazione e la valutazione dei risultati organizzativi;
- b. individua i progetti di interesse aziendali, in particolar modo quelli caratterizzati da forte trasversalità;
- c. fornisce indicazioni sulla metodologia del processo di budget.

Il documento che emerge dalla fase di programmazione, adottato contestualmente, è il **Documento di Direttive**, che costituisce il momento di avvio del processo di budget per l'anno in corso e rappresenta il punto di riferimento in termini di obiettivi, linee-guida, criteri, vincoli e criteri per la formulazione del budget.

Il Documento di Direttive, presentato dapprima al Collegio di Direzione, viene inviato ai Direttori di struttura complessa, ai Responsabili di USD ed ai Coordinatori al fine di darne massima diffusione.

Formulazione del budget

Il Servizio Controllo di Gestione, sulla base del Documento delle Direttive, predispone la scheda di budget (scheda obiettivi) per ogni articolazione aziendale. La scheda di budget riporta: gli obiettivi da perseguire; le azioni e gli indicatori di verifica; il peso assegnato agli obiettivi (che possono essere raggruppati in aree). Il Documento, che recepisce gli obiettivi assegnati annualmente dalla Regione, può essere integrato con obiettivi aziendali anche proposti dalle singole Unità Operative. Alcuni obiettivi possono essere assegnati in maniera specifica solo al personale medico o solo al personale del Comparto. Le schede obiettivo sono archiviate presso il Servizio Controllo di Gestione.

Le schede di budget sono quindi trasmesse ai Direttori (di Dipartimento, di Unità Operativa Complessa), ai Responsabili di Unità Semplice a valenza Dipartimentale ed ai Coordinatori.

A questo punto prende avvio la negoziazione di budget: la Direzione Aziendale convoca gli incontri di negoziazione. Svolti a livello di Dipartimento e coordinati dal Direttore di Dipartimento, gli incontri richiedono la presenza dei Direttori di UOC, dei Responsabili di USD e dei Coordinatori. Ciascun Responsabile può essere coadiuvato da propri Collaboratori. Scopo degli incontri è concordare un sistema condiviso di obiettivi, partendo dalle schede di budget e tenendo conto delle proposte di integrazione, modifica e rettifica.

La fase si conclude con la sottoscrizione del “contratto” di budget. Le schede di budget sottoscritte saranno parte di un atto deliberativo complessivo.

Il Servizio Controllo di Gestione svolge funzione di supporto per l'intero processo, partecipa agli incontri e collabora alla formulazione degli obiettivi specifici; in qualità di Struttura Tecnica permanente aggiorna l'Organismo Indipendente di Valutazione sullo stato dell'arte dell'intero processo.

I Direttori di Dipartimento, i Direttori di Unità Complessa, i Responsabili di USD ed i Coordinatori hanno l'obbligo di **informare** i propri Collaboratori in merito agli obiettivi assegnati, col fine di diffondere al personale i contenuti della programmazione dell'AOUI, gli obiettivi assegnati alla struttura, gli indicatori ed i risultati attesi, che saranno poi utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.

La diffusione delle informazioni all'interno delle strutture aziendali deve avvenire all'insegna della massima trasparenza e con modalità strutturate e verificabili, ad esempio organizzando un incontro di Giunta o un Consiglio di Dipartimento e per mezzo di un riesame della direzione, il cui verbale resta agli atti quale evidenza anche in caso di eventuali contestazioni.

In base alle norme del Sistema Qualità aziendale (UNI EN ISO 9001:2015) il riesame della direzione *è lo strumento per riesaminare il sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione, per assicurarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia, nonché l'allineamento agli indirizzi strategici dell'organizzazione.*

Svolgimento e misurazione delle attività, reporting e valutazione

L'attività di monitoraggio rappresenta una fase fondamentale per il funzionamento dell'intero sistema, poiché consente di verificare che l'andamento della gestione sia in linea con gli obiettivi assegnati ed i risultati attesi e, nel caso, adottare le necessarie misure correttive.

La misurazione delle attività svolte e dei consumi si basa sui dati provenienti dai sistemi informativi aziendali; per quanto riguarda gli indicatori di tipo non numerico, e quindi non desumibili da procedure informatizzate, il sistema di monitoraggio e verifica degli obiettivi utilizza relazioni su stati di avanzamento.

Il Servizio Controllo di Gestione predispone i report di monitoraggio, che espongono in modo sintetico l'andamento dei principali fenomeni rilevati dal sistema informativo aziendale e sono definiti nei contenuti, nella forma e nella diversa tempistica in relazione alla tipologia dei destinatari: Direzione Aziendale, Direzione di Dipartimento, Direzione di UOC, Tavoli Tecnici. Inoltre, report particolari ed analisi di approfondimento vengono realizzati a fronte dell'emergere di problematiche specifiche o dalla necessità di indagare aspetti particolari.

Per analizzare il grado di raggiungimento degli obiettivi può essere effettuata una verifica semestrale, da realizzarsi con incontro formalizzato.

In presenza di forti scostamenti tra valori registrati e valori attesi il Servizio Controllo di Gestione organizza un incontro con i Direttori di riferimento ed i Direttori di UOC e/o Responsabili di USD per valutare le motivazioni e le eventuali modifiche del contesto interno ed esterno. E' prevista la possibilità di revisione degli accordi.

A consuntivo il Servizio Controllo di Gestione predispone le verifiche sulla base delle risultanze derivanti dall'elaborazione dei dati di attività, costo e flussi informativi aziendali, supportando i Valutatori e l'Organismo Indipendente di Valutazione nello svolgimento delle attività di competenza.

Va comunque sottolineato come negli ultimi anni il ruolo della Regione Veneto per quanto concerne l'attività di monitoraggio si sia notevolmente ampliato e consolidato: la progressiva implementazione del Datawarehouse regionale consente oggi alle aziende sanitarie del SSR l'accesso alla valutazione mensile dello status dei più rilevanti indicatori di attività. Il ruolo guida della Regione si esprime inoltre negli incontri di monitoraggio degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, organizzati con cadenza trimestrale, e nelle visite svolte presso le aziende sanitarie da parte dei funzionari regionali che seguono aree ritenute di particolare rilevanza.

Il sistema di misurazione e di valutazione dei risultati (performance) è rivolto a tutto il personale dipendente dell'AOUI, e si articola in performance organizzativa e performance individuale.

Performance organizzativa e performance individuale

La **performance organizzativa** include tutti gli ambiti di misurazione dell'apporto reso all'azienda complessivamente intesa, ponendo particolare attenzione al livello di conseguimento degli obiettivi assegnati, all'efficienza nell'impiego delle risorse, agli standard quali-quantitativi resi.

Per quanto concerne la valutazione della performance organizzativa, i criteri di valutazione adottati sono esplicitati nel Manuale dei criteri di valutazione, trasmesso unitamente alla valutazione di prima istanza ai Direttori di struttura complessa ed ai Responsabili di USD; in linea di massima, la valutazione sul singolo indicatore segue criteri diversi a seconda della tipologia:

- nel caso di indicatori dicotomici (si/no), in fase di verifica viene attribuito il peso assegnato all'indicatore con punteggio pieno se l'obiettivo è raggiunto, zero nel caso di obiettivo non raggiunto. E' prevista una valutazione intermedia tra 0 e 1 in caso di motivazioni di contesto ritenute valide e verificate;
- nel caso di indicatori quantitativi, si applicano fasce di punteggio specifiche derivanti dallo scostamento tra il dato di consuntivo ed il valore atteso previsto.

Il mancato ed immotivato raggiungimento dei risultati concordati, oltre a determinare gli effetti giuridici indicati dai CCNL delle aree dirigenziali, comporta la mancata attribuzione ed il recupero dell'eventuale quota corrisposta per stato di avanzamento.

I Direttori delle Unità Operative hanno facoltà di presentare eventuali controdeduzioni in relazione alla valutazione ottenuta, entro 20 giorni dal ricevimento della stessa. Le richieste di revisione della valutazione, presentate sotto forma di relazione a firma del Direttore dell'Unità Operativa ed inviate al Servizio Controllo di Gestione, verranno valutate dalla Direzione Aziendale e sottoposte all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione: qualora accolte, daranno luogo alla revisione del punteggio assegnato.

Verranno ora illustrati i criteri per la valutazione della **performance individuale**¹ del personale dipendente dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata di Verona, sulla base dei risultati della performance organizzativa, definita attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi previsti nel Piano della Performance, nonché con riferimento alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali ed organizzativi attuati da ciascun dipendente, anche in adempimento agli obblighi che derivano in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal contratto individuale, dai codici di comportamento e, ove previsto, dal codice etico.

L'attuale sistema di misurazione e valutazione dei risultati individuali non si prefigge lo scopo di definire un giudizio, ma si ispira ai principi di crescita delle competenze personali, di miglioramento della qualità dei servizi resi, di impegno partecipato del valutato, di apertura al confronto ed al contraddittorio, di diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione, di trasparenza dell'azione amministrativa, dei criteri e dei risultati.

Con riferimento alla fase di valutazione della performance individuale, che interessa l'intera platea del personale dipendente dell'Azienda, occorre chiarire fin d'ora che il raggiungimento degli obiettivi di budget costituisce, per ogni singola Unità Operativa, il requisito per accedere alla retribuzione di risultato.

Un parziale raggiungimento degli obiettivi, non giustificabile da fattori contingenti ed imprevedibili intervenuti, comporterà una proporzionale e limitata erogazione dell'incentivo; il mancato ed immotivato raggiungimento dei risultati concordati, oltre a determinare gli effetti giuridici indicati dai CCNL delle aree dirigenziali, comporta la mancata attribuzione ed il recupero dell'eventuale quota corrisposta per stato di avanzamento.

All'interno del sistema, la funzione di misurazione e valutazione delle performance è individuata nel ruolo del valutatore che, ai diversi livelli, ed in conformità a quanto previsto dalle disposizioni normative e contrattuali vigenti, si sviluppa in senso gerarchico, in relazione ai compiti ricoperti ed in conformità con l'assetto organizzativo aziendale definito dall'Atto Aziendale (Coordinatori, Responsabile del Servizio per le Professioni Sanitarie, Dirigenti responsabili di Unità Operative, Servizio o Ufficio).

Attualmente la performance individuale viene misurata annualmente, utilizzando apposite schede di valutazione cartacee in applicazione dei vigenti C.C.N.L. e delle intese tra Amministrazione e OO.SS. riferite alle tre aree contrattuali (Dirigenza Medica – Dirigenza Sanitaria, Dirigenza Professionale, Tecnica ed Amministrativa e Comparto).

Dirigenza Medica e Dirigenza SPTA

Per quanto riguarda la Dirigenza Medica e la Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa esiste una differenziazione in base al tipo di incarico conferito:

¹ Paragrafo redatto a cura del Servizio Personale dell'AOUI Verona

1. Dirigente con incarico di Struttura Complessa e di Struttura Semplice Dipartimentale: la valutazione viene effettuata a cura del Direttore di Dipartimento, sentito il Direttore Sanitario o il Direttore Amministrativo (secondo l'area di appartenenza) sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati all'Unità Operativa nell'anno di riferimento;
2. altri Dirigenti: la valutazione avviene a cura dei rispettivi Direttori di Unità Operativa di appartenenza, attraverso la scheda di valutazione individuale.

Tale scheda consta di n. 5 parametri:

1. Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (U.O.) (art. 9 d.lgs. 150/09)
2. Grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali (grado attuazione compiti affidati) (art. 9 d.lgs. 150/09)
3. Grado di competenza professionale (e manageriale – solo per i Direttori di Struttura) dimostrata nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi (art. 9 d.lgs. 150/09)
4. Capacità di valutare i propri collaboratori rendendoli partecipi al conseguimento degli obiettivi. Capacità di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività
5. Grado di adesione ai valori aziendali, tra cui trasparenza, onestà, coerenza, orientamento all'utenza, rispetto delle persone e delle cose, valorizzazione dei collaboratori, qualità e impegno, responsabilità, apertura al cambiamento

I punteggi dei singoli item della scheda, possono assumere i seguenti valori: 2-8-16-18-20.

Il metodo di calcolo per l'assegnazione della retribuzione individuale di risultato si basa sulla somma dei punteggi attribuiti aggregando poi i punteggi per range:

- da 10 a 30 spetterà lo 0% della retribuzione di risultato teorica massima spettante;
- da 31 a 47 il 30%;
- da 48 a 67 il 60%;
- da 68 a 80 il 80% e
- da 81 a 100 il 100%.

Il risultato così conseguito viene infine moltiplicato per la percentuale di raggiungimento degli obiettivi riferiti all'Unità Operativa di appartenenza, così come certificato dal Servizio Controllo di Gestione (performance organizzativa), e parametrato ai giorni di presenza. In fase di determinazione della retribuzione di risultato spettante, si tiene conto della corresponsione delle quote di acconto erogate ai singoli dirigenti con cadenza mensile a titolo di stati di avanzamento, prima di procedere al pagamento del saldo spettante.

La scheda di valutazione individuale costituirà, con riferimento all'anno precedente, non solo la valutazione ai fini dell'assegnazione della retribuzione di risultato ma, al termine dell'incarico conferito, per la sola Dirigenza Medica sarà utilizzata dal Collegio Tecnico di valutazione di II istanza per la valutazione relativa all'attività professionale ed ai risultati raggiunti, al fine della conferma o revoca dell'incarico. Servirà altresì per la verifica riconducibile all'applicazione di eventuali ulteriori istituti contrattuali.

Al fine di documentare l'avvenuta informativa sugli elementi costitutivi del processo di valutazione, si prevede che il Direttore valutatore richieda al Dirigente valutato di apporre la propria firma per presa visione sulla scheda, con eventuali osservazioni del valutato stesso e la data in cui è avvenuto l'incontro.

Personale del Comparto

Il personale del Comparto viene valutato annualmente dal Direttore/Dirigente della struttura cui è incardinato o dal coordinatore di afferenza (personale del ruolo sanitario)

L'accordo siglato nel 2016² con le Organizzazioni Sindacali di categoria prevede che il fondo della produttività individuale, al netto delle quote destinate a premiare particolari obiettivi strategici (fondo Direttore Generale) e quelle volte al riconoscimento di maggiori responsabilità, venga suddiviso in due percorsi distinti nelle percentuali del 60% e 40%.

La quota relativa al primo percorso (quota A) viene distribuita sulla base degli obiettivi assegnati dalla Regione Veneto al Direttore Generale dell'AOUI. La quota viene integralmente distribuita qualora la valutazione della performance aziendale dell'anno di riferimento sia non inferiore al 75% del punteggio messo a disposizione dalla Regione Veneto per la sua misurazione. In caso contrario la quota incentivante sarà proporzionalmente ridotta.

Il valore degli incentivi viene quindi rapportato ai giorni di presenza e all'eventuale part-time; essa è attribuita tenendo conto dei diversi coefficienti risultanti, rapportando la retribuzione tabellare delle categorie con il livello iniziale ed è distribuita mensilmente, a titolo di acconto, previa verifica periodica sullo stato di avanzamento dei progetti e/o conseguimento degli obiettivi e comunque fatta salva verifica finale, a consuntivo, del raggiungimento degli obiettivi stessi.

La quota relativa al secondo percorso (quota B) è destinata a premiare le attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi specifici delle singole équipe/MdA/U.O./Servizio e viene corrisposta sulla base delle schede di valutazione individuale.

I parametri che vengono valorizzati nella scheda individuale di valutazione sono:

1. Grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'équipe;
2. Relazione con utenti – colleghi – superiori;
3. Integrazione nel gruppo;
4. Coinvolgimento nei cambiamenti organizzativi;
5. Iniziativa personale e proposta di soluzioni innovative/migliorative;
6. Orientamento al risultato e al miglioramento continuo;
7. Capacità di organizzare autonomamente la propria attività lavorativa;
8. Capacità di utilizzo e/o gestione delle risorse assegnate.

² Deliberazione del Direttore Generale n. 232 del 22/03/2016: Presa d'atto della sottoscrizione in data 19/02/2016 tra l'amministrazione e le organizzazioni sindacali del comparto dell'accordo integrativo ad oggetto "Istituto della produttività collettiva. Criteri per la corresponsione".

Per ogni item è prevista una valorizzazione che per il punto 1) va da 1 a 16, mentre per gli altri punti va da 1 a 12, per un totale massimo di punti 100. In relazione al punteggio raggiunto sarà erogata una quota individuale proporzionale che rappresenta una parte dell'importo complessivo della produttività spettante.

Per il 2017 è prevista l'informatizzazione del processo di valutazione individuale che consentirà maggior efficienza, consentendo maggior celerità nella gestione/compilazione/archiviazione del dato.

All'**Organismo Indipendente di Valutazione** (OIV) *“spetta il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso”*. L'Organismo verifica l'effettiva funzionalità del processo correlato agli obiettivi, dalla sua definizione fino alla valutazione finale, a garanzia del rispetto delle regole e della correttezza della metodologia adottata dall'azienda.

La valutazione della performance da parte dell'OIV è prodromica all'erogazione economica di quanto correlato agli obiettivi di budget, anche se la normativa prevede la possibilità di erogare degli acconti per stati di avanzamento. L'Azienda può erogare il saldo degli incentivi solo dopo che l'OIV ha validato – con atto formale - la Relazione sulla Performance.

Timing del processo

L'intero processo segue un timing preciso, così come indicato dalle linee-guida regionali (DGR 140/2016):

fase/attività (con riferimento all'anno di competenza)	scadenza
Definizione Bilancio Economico Preventivo (BEP) (anno x)	Gennaio
Definizione Piano della Performance (anno x)	Gennaio
Predisposizione Documento di Direttive (anno x)	Febbraio
Negoziare Budget (anno x)	Marzo-Aprile
Delibera approvazione schede di budget (anno x)	Maggio
Predisposizione schede di valutazione (anno x-1)	Maggio
Delibera verifica raggiungimento obiettivi (anno x-1)	Giugno
Valutazione obiettivi individuali (anno x-1)	Giugno
Relazione sulla Performance (anno x-1)	Giugno
Monitoraggio intermedio obiettivi (anno x)	Luglio
Validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance (anno x-1)	Luglio
Erogazione retribuzione di risultato a saldo (anno x-1)	Settembre