

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, ed alla valutazione della performance individuale del Personale Dirigente e del Personale del Comparto.

La valutazione della performance organizzativa, condotta dalla Direzione Aziendale col supporto del Controllo di Gestione, è collegata alla valutazione della performance individuale, che misura anche 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 economici 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 dell'AOUI, 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.

Facendo riferimento alla normativa vigente 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

	2018												2019												2020												
	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 del 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						■				■								■		■									■			■					
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

Con riferimento ai principi di funzionamento del ciclo di gestione della performance, vengono di seguito dettagliate le fasi che lo costituiscono, secondo quanto previsto all'articolo 4 del decreto legislativo n. 150 del 2009.

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 sistema preposto allo sviluppo ed al miglioramento della performance organizzativa si basa sull'esperienza ormai consolidata della programmazione di budget, che l'AOUI garantisce nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente.

Il 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 Unità Semplice a valenza Dipartimentale (USD) ed ai Coordinatori infermieristici al fine di darne massima diffusione.

Formulazione del budget

Il 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 ed 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 target aziendali anche proposti dalle singole Unità Operative. Le schede obiettivo sono archiviate presso il 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 o i Direttori di Dipartimento convocano gli incontri di negoziazione. Svolti a livello di Dipartimento e coordinati dal Direttore di Dipartimento, gli incontri prevedono 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 diventano parte di un atto deliberativo complessivo.

Il 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 costantemente l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'AOUI 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 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 anche con incontro formalizzato.

In presenza di forti scostamenti tra valori registrati e valori attesi il Controllo di Gestione o il Servizio Farmacia o il Tavolo Tecnico di riferimento 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 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 ed 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 dello stesso:

- nel caso di obiettivi qualitativi misurabili solo attraverso 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 obiettivi misurabili attraverso indicatori quantitativi, si applicano fasce di punteggio specifiche derivanti dallo scostamento tra il dato di consuntivo ed il valore atteso previsto. Ove possibile vengono adottate le fasce di valutazione previste da standard nazionali di riferimento (come Piano Nazionale Esiti).

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 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.

La valutazione della **performance individuale** del personale dipendente dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata di Verona viene effettuata 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.

La funzione di misurazione e valutazione 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).

La performance individuale, volta a misurare il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi aziendali, oltre a fattori relazionali/comportamentali, viene misurata annualmente dal diretto responsabile gerarchico attraverso apposite schede di valutazione in applicazione dei vigenti C.C.N.L. e delle intese tra Amministrazione ed Organizzazioni Sindacali riferite alle tre aree contrattuali: Dirigenza Medica – Dirigenza Sanitaria, Dirigenza Professionale, Tecnica ed Amministrativa e Comparto.

Il Personale del Comparto

Il collegamento tra performance individuale e performance organizzativa, storicamente più strutturato per la Dirigenza, per il personale del Comparto ha trovato realizzazione nell'accordo integrativo siglato nel gennaio 2016¹ con le Organizzazioni Sindacali di categoria.

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

Il valore degli incentivi viene messo in relazione coi giorni di presenza al lavoro e all'eventuale part-time; la quota 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 stato di acconto, previa verifica periodica dello 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 primo percorso (quota A), collegata agli obiettivi assegnati dalla Regione Veneto al Direttore Generale dell'AOUI, viene integralmente erogata qualora la valutazione della performance aziendale complessiva dell'anno di riferimento sia non inferiore al 75% del punteggio messo a disposizione dalla Regione per la sua misurazione: in caso contrario viene proporzionalmente ridotta.

La quota relativa al secondo percorso (quota B) è invece destinata a premiare le attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi specifici di singole équipe, Moduli di Attività, Unità Operative e viene corrisposta sulla base delle schede di valutazione individuale; a titolo di esempio si riportano i parametri utilizzati per la valutazione del personale del Comparto:

1. grado di partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'équipe;

¹ Delibera del Direttore Generale n. 232 del 22.03.2016: Presa d'atto della sottoscrizione in data 19.02.2016 tra l'amministrazione e le OOSS del Comparto dell'accordo integrativo ad oggetto "Istituto della produttività collettiva. Criteri per la corresponsione"

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.

Per ciascun 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 viene erogata una quota individuale proporzionale che rappresenta una parte dell'importo complessivo della produttività spettante.

Dirigenza Medica e Dirigenza SPTA

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

- 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 (in base all'area di appartenenza) in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati all'Unità Operativa nell'anno di riferimento;
- altri Dirigenti: la valutazione avviene a cura dei rispettivi Direttori di Unità Operativa di afferenza, 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 aggregandoli suggestivamente in fasce:

- 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 l' 80% e
- da 81 a 100 il 100%.

Il risultato così conseguito viene correlato alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi conseguita dall'Unità Operative di afferenza, così come certificato dall'UOC Controllo di Gestione e parametrato ai giorni di presenza in servizio. In fase di determinazione della retribuzione di risultato spettante e prima di procedere al pagamento del saldo, si tiene conto della corresponsione delle quote di acconto erogate ai singoli dirigenti con cadenza mensile a titolo di stato di avanzamento.

La scheda di valutazione individuale impatta non solo sull'assegnazione della retribuzione di risultato, ma viene utilizzata dal Collegio Tecnico di valutazione di II istanza al termine dell'incarico conferito, per la valutazione relativa all'attività professionale ed ai risultati raggiunti, al fine della conferma o revoca dell'incarico. Serve 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.

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
Negoziazione 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