



AS FO
Azienda sanitaria
Friuli Occidentale



REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'AZIENDA SANITARIA FRIULI OCCIDENTALE

Aggiornato 2023

INDICE

1 SCOPO	3
2 AMBITO DI APPLICAZIONE	4
3 CICLO DELLA PERFORMANCE	4
4 ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI RELATIVAMENTE AD OGNI AMBITO DELLA PERFORMANCE	5
4.1 LA PERFORMANCE AZIENDALE	5
4.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	6
4.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	9
4.4 RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	11
5 TRASPARENZA DEI DATI RELATIVI AL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	11

1 SCOPO

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), previsto dal D. Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, introduce una disciplina organica, per la pubblica amministrazione, relativa all'utilizzo di strumenti di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa; promuove principi di selettività e di concorsualità nelle progressioni di carriera, mira all'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico anche attraverso la partecipazione e condivisione degli obiettivi strategici; ribadisce i principi di trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.

Pertanto, il sistema di misurazione e valutazione delle performance è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione rendicontazione delle performance.

Lo scopo del presente documento è quello di definire gli ambiti di applicazione e le regole di funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Azienda Sanitaria Friuli Occidentale, delineando i collegamenti tra la programmazione aziendale, il sistema di gestione per budget e il sistema premiante aziendale.

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. rappresentare, misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali (accountability).

Conseguentemente i processi d'individuazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati si svolgono con riferimento sia a livello complessivo aziendale sia di singola struttura operativa, con risultati che si integrano con la valutazione della performance individuale (articolo 10, comma 1, lett a), D.lgs. n. 150/2009), effettuata secondo le procedure ed i criteri concordati con le Organizzazioni Sindacali e RSU.

La misurazione e la valutazione della performance nell'Azienda hanno la finalità complessiva di favorire il miglioramento continuo del contributo che ciascuno, - sia che si tratti di Centro di Responsabilità (CdR), di setting assistenziale o di singolo individuo - apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.

L'Azienda adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

2 AMBITO DI APPLICAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance riguarda l'Azienda nel suo complesso e ciascun dipendente a tempo determinato e indeterminato appartenente a tutte le aree contrattuali del Servizio Sanitario Regionale e alla Pianta Organica Aggiuntiva per i servizi in delega.

3 CICLO DELLA PERFORMANCE

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.

Alla chiusura dell'esercizio di budget si procede alla misurazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale e di unità operativa, nonché della performance individuale del personale dirigente e di quello 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 dall'individuazione degli indicatori fino alla misurazione ed all'analisi degli scostamenti e individua le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo.

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

- Piano Attuativo (PA) attraverso il quale si intende valorizzare la performance aziendale nel suo complesso;
- Metodologia aziendale del processo di budget;
- Sistema di misurazione e valutazione individuale;
- Relazione annuale sulla Performance.

Il processo di misurazione e valutazione si svolge secondo uno schema logico-temporale e, secondo il D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. 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.

In sintesi nell'Azienda, la performance va misurata:

- a livello complessivo aziendale rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale) e sui quali viene valutata la Direzione Generale;
- a livello di singolo Dipartimento, Struttura Complessa e Struttura Semplice dipartimentale, individuata come centro di responsabilità (performance organizzativa);
- a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto (performance individuale).

L'Azienda adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

4 ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI RELATIVAMENTE AD OGNI AMBITO DELLA PERFORMANCE

4.1 LA PERFORMANCE AZIENDALE

Il PA è redatto nel rispetto dei principi generali caratterizzanti la programmazione regionale di cui al documento "Linee annuali per la gestione del Servizio Sanitario Regionale" - articolo 50, comma1, della L.R. n. 22/2019 - dove si prevede che la Giunta, entro il 30 settembre, individua gli obiettivi annuali e le modalità per la valutazione del loro raggiungimento, nell'ambito delle risorse disponibili per il finanziamento degli enti sulla base del bilancio regionale di previsione finanziaria triennale, nonché i criteri di finanziamento degli enti del Servizio sanitario regionale.

Il PA evidenzia inoltre le strategie inerenti la gestione del personale sia in termini di rispetto dei vincoli che di consistenza della dotazione organica, di copertura degli incarichi e di modalità per l'esternalizzazione dei servizi.

La LR 26/2015 all'art. 44, modificato per effetto di quanto disposto dalla LR 22/2019, prevede che il processo di controllo della gestione degli enti del SSR si articoli in controlli trimestrali da adottarsi con provvedimento di approvazione del Direttore Generale rispettivamente entro il 31 maggio, il 31 luglio e il 31 ottobre di ogni anno e che entro gli stessi termini i report trimestrali vengano trasmessi all'Azienda regionale di coordinamento per la salute.

Il controllo annuale, invece, è volto a:

- a) verificare i risultati di ciascun ente del Servizio sanitario regionale e del Servizio sanitario regionale nel suo complesso;
- b) predisporre gli opportuni interventi correttivi per perseguire la coerenza tra gli obiettivi assegnati e le azioni intraprese in relazione alla pianificazione e programmazione regionale;
- c) rendere pubblici i risultati della gestione.

Gli strumenti per il controllo annuale sono in particolare, come disciplinati dal decreto legislativo n. 118/2011:

- a) il bilancio di esercizio degli enti del Servizio sanitario regionale;
- b) il bilancio del Servizio sanitario regionale consolidato.

Il Direttore generale adotta, entro il 30 aprile di ogni anno, il bilancio di esercizio dell'azienda ed il rendiconto finanziario annuale corredati della relazione del Collegio sindacale e li trasmette entro quindici giorni alla Conferenza dei sindaci ed alla Direzione centrale salute, integrazione socio-sanitaria, politiche sociali e famiglia, per la successiva approvazione da parte della Giunta Regionale.

Il Bilancio di esercizio è corredato dalla relazione sulla Gestione sanitaria sottoscritta dal Direttore Generale con la quale vengono illustrati i risultati raggiunti nel corso dell'anno, con un'attenta analisi dei costi e ricavi sostenuti e dei risultati raggiunti per ciascuna linea progettuale.

4.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della Performance organizzativa opera a tutti i livelli organizzativi in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Atto Aziendale.

Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del processo di budget ed indentificati come incentivanti.

Il processo di budget si colloca nel più ampio processo di programmazione e controllo annuale, le cui fasi si possono così riassumere:

- 1) Approvazione Piano Attuativo
- 2) Percorso di budget;
- 3) Monitoraggio degli obiettivi;
- 4) Valutazione finale dei risultati raggiunti.

Il percorso di budget, che funge da guida e da strumento di controllo di gestione per l'Azienda, ed è riferito all'esercizio corrente, definisce gli obiettivi operativi assegnati ai diversi responsabili, sulla base delle risorse umane tecniche, strumentali e finanziarie disponibili, a seguito del percorso di predisposizione del PA.

La scheda di budget contiene, in particolare, gli obiettivi da realizzare nell'anno, le risorse da impiegare e le attività da compiere, ed individua opportuni indicatori utili a verificare il grado di realizzazione degli obiettivi stessi.

Gli obiettivi assegnati annualmente ai Centri di responsabilità (CdR) devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari con indicatori ben definiti al fine di consentire un confronto tra risultato atteso e risultato raggiunto; il confronto è il parametro di riferimento per il controllo e per la valutazione;

- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni sanitarie analoghe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente
- correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili;
- condivisi con i CdR interessati e controllabili dagli stessi.

La gestione per budget rappresenta lo strumento per il collegamento del sistema premiante alle attività in relazione alle risorse destinate alla produttività collettiva per il comparto ed alla retribuzione di risultato per la dirigenza. L'apporto dei singoli al raggiungimento degli obiettivi è oggetto della valutazione individuale.

La SC Programmazione e Controllo svolge, nel corso dell'anno, il monitoraggio delle schede di budget con frequenza:

- mensile per l'andamento dei costi dei beni di consumo e degli indicatori di attività con pubblicazione nel sito aziendale;
- periodico per il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi generali assegnati nelle schede di budget.
- almeno un incontro con tutte le SOC per il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi generali assegnati nelle schede di budget.

I dati gestionali e prestazionali vengono resi disponibili attraverso il sito intranet aziendale. Altri indicatori vengono monitorati dal livello regionale (es. completezza della cartella endoscopica, screening). I singoli responsabili predispongono la documentazione a supporto del monitoraggio periodico integrando le informazioni rese disponibili dalla SC Programmazione e Controllo.

Nel processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi intervengono:

1. I Direttori di Dipartimento, ai quali compete di:
 - supportare la Direzione Generale e la Struttura di Programmazione e Controllo nella predisposizione degli atti propedeutici alla stesura dei documenti budgettari, contribuendo attivamente alla definizione degli orientamenti strategici e delle progettualità annuali a livello dipartimentale;
 - partecipare alle negoziazioni di budget dei CdR del Dipartimento;
 - promuovere il raggiungimento degli obiettivi delle unità operative di dipartimento e, con parere motivato, può validare o meno le eventuali controdeduzioni da parte dei singoli CdR in sede di valutazione di prima istanza.

2. I dirigenti responsabili di CdR, ai quali compete:
 - la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi definiti con la direzione strategica;

- la funzione di informazione e condivisione degli obiettivi di competenza con i propri collaboratori;
 - il monitoraggio e la consuntivazione dell'attività prodotta rispetto agli obiettivi posti;
 - la valutazione individuale annuale del personale assegnato.
3. La Struttura di Programmazione e Controllo, cui compete:
- la predisposizione delle schede di budget;
 - il supporto alla Direzione strategica nella fase di negoziazione degli obiettivi di budget;
 - la gestione delle fasi di monitoraggio infrannuale e consuntivo del ciclo di gestione del budget;
 - la predisposizione di idonea reportistica utile ai fini dell'attività del Comitato di Budget e dell'OIV.
4. Il Comitato di Budget, cui compete la funzione di controllo strategico volto ad assicurare la congruenza tra obiettivi posti e risultati conseguiti.
5. L'Organismo indipendente di Valutazione (OIV), cui compete la verifica della corretta applicazione del processo di validazione annuale e la validazione dei risultati da inviare al Direttore Generale, sulla base della reportistica prodotta dalla Struttura di Programmazione e Controllo, in esito alle risultanze emerse dal ciclo sopra descritto. L'OIV, inoltre, supporta la Direzione Generale sulle tematiche inerenti il controllo strategico, sia interagendo con la Struttura di Programmazione e Controllo, sia riferendo direttamente alla Direzione stessa.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è effettuata

- a consuntivo, viene svolta, di norma, entro il mese di maggio dell'anno successivo dalla Struttura di Programmazione e Controllo, che sulla base dei dati conclusivi dell'anno, richiede ai CdR una relazione finale che riporti i risultati conseguiti per ciascun obiettivo, le motivazioni degli scostamenti e la eventuale documentazione a supporto. Tale valutazione deve essere successivamente verificata e validata dall'OIV entro il 30 giugno dell'anno successivo, come previsto dal D. Lgs. 150/2009 e s.m.i.
 - Possono essere previste valutazioni infrannuali di taluni obiettivi secondo le modalità previste dagli Accordi Integrativi Aziendali. A tal fine la SC Programmazione e Controllo, sulla base dei report di monitoraggio prodotti, richiede ai CdR una relazione intermedia sullo stato di attuazione degli obiettivi di struttura. I risultati di tale monitoraggio vengono sottoposti all'OIV. La validazione dell'OIV costituisce presupposto per la liquidazione da parte della Struttura Gestione Risorse Umane, di eventuali quote sulla retribuzione di risultato, secondo quanto concordato con le Organizzazioni Sindacali.
- Queste valutazioni intermedie sono integrate nel documento complessivo di valutazione della performance.

4.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale, ai sensi dell'art. 9 del d.lgs.150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, ovvero il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione e/o dell'unità organizzativa di appartenenza.

Gli accordi siglati dalle OO.SS. hanno previsto una valutazione della performance individuale per tutti i dipendenti dirigenti e comparto, che prevedono la corresponsione della quota integrativa attribuita ai dipendenti in relazione alla valutazione dell'apporto individuale degli stessi alla realizzazione dell'obiettivo, avuto riguardo ai seguenti elementi:

- a) il grado di raggiungimento dell'obiettivo
- b) l'apporto individuale del singolo (dirigente o personale del comparto) nel conseguimento degli obiettivi
- c) l'esercizio di funzioni gestionali per i dirigenti responsabili.

La valutazione della performance individuale è estesa a tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato ed ha periodicità annuale.

Il sistema di valutazione della performance individuale prevede la valutazione individuale da parte del superiore gerarchico secondo le apposite schede.

La valutazione della performance individuale è un processo che consente una crescita professionale costante degli individui che, attraverso la valutazione, trae informazioni utili al fine del miglioramento della propria performance.

Il Processo di valutazione della performance Individuale viene svolto secondo le seguenti modalità e tempistiche:

- a) entro un mese dalla formalizzazione del budget, il Responsabile della struttura ed il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ai sensi dell'art. 9 comma1 D.lgs. 150/2009, incontra i propri collaboratori, comunicando agli stessi gli obiettivi individuali assegnati e coerenti con gli obiettivi della struttura;
- b) nel corso dell'anno il Responsabile della struttura ed il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità effettua almeno una verifica intermedia e comunica eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi ai fini del loro superamento;
- c) entro la fine del mese di maggio dell'anno successivo cui la valutazione si riferisce, termina il ciclo della performance organizzativa con la valutazione dei risultati delle schede di budget.
- d) gli esiti valutazione degli obiettivi inseriti nella scheda budget sono riportati negli obiettivi individuali della scheda di valutazione individuale prevista per la dirigenza responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ai sensi dell'art. 9 comma1 D.lgs. 150/2009;

e) per il personale non responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, entro la fine del mese di maggio dell'anno successivo cui la valutazione si riferisce, il valutatore dovrà inviare le schede debitamente compilate alla Struttura Gestione Risorse Umane;

f) la valutazione individuale è comunicata dal valutatore al valutato tramite un confronto diretto, cioè un "colloquio di valutazione", momento in cui il valutatore deve spiegare la valutazione al valutato sottolineando gli aspetti positivi e negativi della sua performance, al fine di concordare opportune azioni di miglioramento e di crescita professionale per l'anno successivo.

L'esito della valutazione individuale è conservato nel fascicolo personale. Tale documentazione è alla base della valutazione professionale svolta dal collegio tecnico alla scadenza dell'incarico dei dirigenti nonché della valutazione alla scadenza degli incarichi di posizione organizzativa e coordinamento.

Oltre gli strumenti sopra elencati l'azienda dispone di altre due leve di valorizzazione economica della performance individuale legata al perseguimento di obiettivi strategici di rilevanza aziendale e di obiettivi specifici di rilevanza regionale; questi ultimi sono condizionati dalla presenza di uno specifico atto d'intesa Regionale per l'attribuzione e l'utilizzo delle risorse aggiuntive regionali (RAR) da parte degli enti del SSR.

Gli obiettivi strategici di rilevanza aziendale

Consistono in progetti che possono essere individuali o di equipe e sono identificati direttamente dal Direttore Generale. Tali progetti possono essere definiti e assegnati in momenti successivi nel corso dell'anno anche per far fronte ad esigenze impreviste.

Nella loro declinazione deve essere precisato, oltre che il risultato atteso, l'indicatore di verifica, la valorizzazione economica, l'eventuale impegno orario richiesto e la relativa modalità di rendicontazione, il personale coinvolto e il responsabile del progetto.

Gli obiettivi specifici di rilevanza regionale

Consistono in progetti e si rifanno alle regole e agli obiettivi previsti nell'intesa regionale annuale sulle risorse aggiuntive regionali.

Gli obiettivi devono essere declinati all'interno di una scheda progetto che esplicita, oltre all'obiettivo stesso e al risultato atteso, la valorizzazione economica, l'impegno orario di norma richiesto e la relativa modalità di rendicontazione, il personale coinvolto e il responsabile del progetto.

La materia è oggetto di specifico accordo integrativo aziendale.

4.4 RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

A conclusione del processo di valutazione i risultati vengono rendicontati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni e ai cittadini attraverso la redazione della "Relazione sulla Performance".

La Relazione sulla performance ha lo scopo di illustrare i risultati di performance ottenuti dall'Azienda nel corso dell'anno concluso e viene redatta entro il 30 giugno dell'anno successivo, coerentemente con quanto previsto dall'art. 10 del decreto legislativo n.150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

La redazione della Relazione costituisce:

- il completamento del ciclo della performance con la verifica, e la conseguente validazione, della comprensibilità, conformità e attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella Relazione, attraverso la quale l'Azienda rendiconta i risultati raggiunti (art. 4, comma 2, lettera f, del decreto 150/2009);
- il documento che consente il punto di passaggio, formale e sostanziale, dal processo di misurazione e valutazione e dalla rendicontazione dei risultati raggiunti, all'accesso al sistema premiante dando mandato alla SC Gestione Risorse Umane di procedere alla corresponsione della retribuzione di risultato per la dirigenza e della premialità per il comparto nel rispetto degli esiti delle valutazioni contenuti nella relazione, nonché dei criteri e delle modalità previsti dai contratti collettivi integrativi vigenti.

5 TRASPARENZA DEI DATI RELATIVI AL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La trasparenza è intesa come accessibilità totale di ogni aspetto dell'organizzazione, dell'utilizzo delle risorse e del risultato delle attività, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento del servizio e di imparzialità dei procedimenti di valutazione.

L'Azienda Sanitaria Friuli Occidentale garantisce la più ampia trasparenza e la massima conoscibilità dei dati relativi alle singole fasi del ciclo di gestione della performance.

Ai fini di cui al punto precedente, il sito istituzionale dell'Azienda ospita una sezione denominata "Amministrazione Trasparente", all'interno della quale sono progressivamente pubblicati i contenuti indicati nell'art. 11 del D.lgs.150/2009.

Elenco firmatari

ATTO SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE AI SENSI DEL D.P.R. 445/2000 E DEL D.LGS. 82/2005 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

Questo documento è stato firmato da:

NOME: GIUSEPPE TONUTTI

CODICE FISCALE: TNTGPP64A05H5010

DATA FIRMA: 22/05/2023 09:40:29

IMPRONTA: 0F8C172602610DAFA9A236E80B8E373E33E5311817165382F47DA2991265F468
33E5311817165382F47DA2991265F4680758EB53DD90DBD3AC35DE620014ED9C
0758EB53DD90DBD3AC35DE620014ED9C5E797CF838E278E59445A307E78996FB
5E797CF838E278E59445A307E78996FBFAFA03E829908E1683ACECC58DCB54B7C