

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il D.Lgs. n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni stabilisce che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Questo, al fine del miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, attraverso la valorizzazione del merito e la trasparenza dei risultati raggiunti e delle risorse impiegate.

Come sottolinea la DGR n. 140/2016 le fasi del ciclo di gestione della valutazione dei risultati vanno inserite all'interno della metodologia della negoziazione per budget.

Partendo dal principio che la valutazione dell'attività deve fare riferimento all'amministrazione nel suo complesso, partendo dalla valutazione della performance organizzativa fino a scendere a quella individuale, l'assegnazione di obiettivi e risorse si basa, nell'Azienda Ospedaliera di Padova, sui seguenti documenti:

- **Piano delle Performance** (Piano triennale di valutazione degli obiettivi, secondo la definizione della DGRV n. 140/2016), documento di pianificazione triennale avente valenza strategica, aggiornato ogni anno a scorrimento entro il 31 gennaio. Contiene l'analisi di contesto necessaria alla formulazione delle strategie per il triennio, ma anche le indicazioni sulle successive fasi di assegnazione di obiettivi e risorse: il processo di budget e il processo di valutazione individuale.
- **Documento di Direttive**, formulato annualmente allo scopo di realizzare il raccordo tra gli strumenti di pianificazione e il budget, ai sensi della L.R. n. 55/1994. Indica da un lato gli obiettivi e le risorse a livello aziendale (budget aziendale), in stretto collegamento con il Bilancio Economico Preventivo e, dall'altro, obiettivi, linee guida, criteri, vincoli e parametri per la formulazione dei budget dei centri di responsabilità.
- **Budget dei centri di responsabilità**, che individuano, con riguardo alle unità organizzative inserite nel piano dei centri di responsabilità, i risultati da conseguire, le attività da svolgere e le risorse assegnate, ai sensi della L.R. n. 55/1994.
- **Documenti di Valorizzazione Individuale (DIV)**, che raccolgono in un unico documento gli elementi atti a valutare la conoscenza, la capacità e la qualità di ciascun dipendente, finalizzati sia all'incentivazione per la produttività, sia alle progressioni orizzontali.

L'immagine seguente illustra i diversi livelli della pianificazione/programmazione aziendale, dando evidenza dei corrispondenti documenti approvati dall'azienda ai sensi della normativa vigente.



Gli obiettivi strategici daranno origine ad obiettivi aziendali di orizzonte annuale, assicurando così il raccordo tra la pianificazione strategica e la programmazione annuale.

Il successivo **processo di budget**, svolto ai sensi della L.R. Veneto 55/1996, permetterà di assegnare a cascata gli obiettivi a tutta l'organizzazione, individuando in maniera puntuale indicatori di misurazione e livelli attesi.

Infine, il processo aziendale di **valutazione della performance individuale** permetterà di valutare il contributo del singolo dipendente, grazie al Documento Individuale di Valorizzazione.

Nei successivi sotto-paragrafi si dà descrizione di questi due importanti processi aziendali, che permettono di dare compiuta attuazione al Ciclo di Valutazione della Performance previsto dal D.Lgs. 150/2009 e ss.mm. e dalla DGR 140/2016, rimanendo nell'ambito delle disposizioni regionali in materia di programmazione e controllo e dei CCNL in materia di sistemi premianti.

Processo di budget

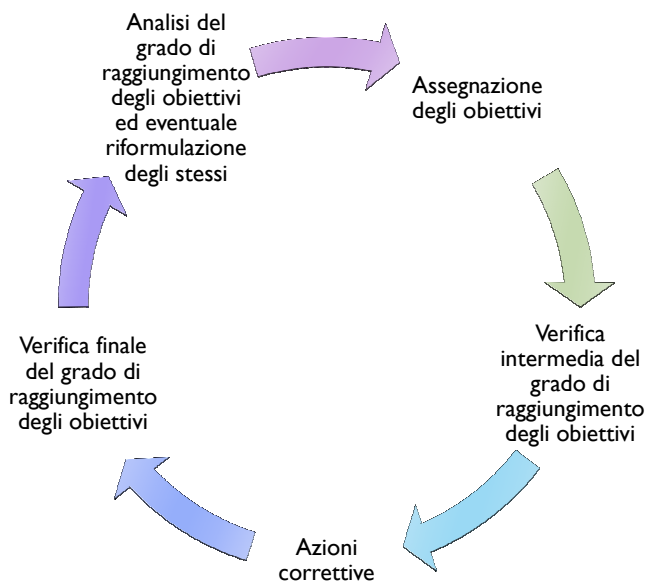
Attraverso il processo di budget, condotto ai sensi della L.R. 55/1994, si determinano gli obiettivi operativi di ciascuna articolazione organizzativa aziendale e per ciascun obiettivo, vengono definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

L'assegnazione degli obiettivi e l'allocazione delle risorse ai Centri di Responsabilità richiede un processo ciclico, di arco annuale, che prevede le seguenti fasi:

- assegnazione;

Sistema di misurazione e valutazione della performance

- monitoraggio;
- valutazione.



Nel processo di formulazione dei budget, la Direzione si avvale della collaborazione del Comitato di budget (composto da Direttore Sanitario, Amministrativo, Controllo di Gestione, Direzione Medica, Direzione delle Professioni Sanitarie, Risorse Umane, Farmacia, Provveditorato e Informatica), e del supporto operativo della U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione.

Il documento che individua tutti gli obiettivi di ogni unità organizzativa individuata quale Centro di Responsabilità è la scheda budget, negoziata in appositi incontri dedicati a inizio anno.

I referenti aziendali di obiettivo

Una volta definiti gli obiettivi aziendali per l'anno, all'interno del Documento di Direttive la Direzione individua per ciascun obiettivo aziendale un **referente aziendale dell'obiettivo**, con il compito di:

- delineare le azioni e gli attori necessari al raggiungimento dell'obiettivo, comunicando alla Direzione quali unità operative coinvolgere, eventualmente attribuendo loro l'obiettivo nella scheda di budget;
- decidere se, per la complessità dell'obiettivo, il numero di unità operative coinvolte o il suo grado di innovazione, sia necessario definire un progetto aziendale;
- monitorare in modo attivo l'obiettivo, in particolare:
 - trasmettendo all'UO Programmazione e Controllo di Gestione il monitoraggio trimestrale dell'obiettivo;
 - stimolando le UUOO coinvolte qualora dal monitoraggio risultasse un trend negativo;
 - segnalando tempestivamente alla Direzione eventuali criticità che richiedano un intervento correttivo;

Sistema di misurazione e valutazione della performance

- relativamente agli obiettivi regionali, collaborando con l'UO Programmazione e Controllo di Gestione nella stesura di eventuali relazioni da trasmettere alla Regione.

I Direttori di Dipartimento

Nelle more dell'adozione del nuovo atto aziendale che ridefinirà le responsabilità e le funzioni dei Direttori di Dipartimento, essi rivestono per il 2018 un ruolo di monitoraggio attivo nel processo di budget:

- ricevuto il Documento delle Direttive, propongono alla Direzione azioni utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- promuovono incontri conoscitivi degli obiettivi aziendali all'interno del Dipartimento;
- monitorano gli obiettivi assegnati alle UU.OO. del Dipartimento, convocando periodici incontri di monitoraggio degli obiettivi.

Il Piano dei Centri di Responsabilità

Secondo quanto previsto dalla L.R. n. 55/1994, i budget dei centri di responsabilità (CdR) sono formulati con riguardo alle unità organizzative inserite nel **piano dei centri di responsabilità**.

Sono inserite nel piano dei centri di responsabilità quelle unità operative che rispondono alle seguenti caratteristiche:

- omogeneità delle attività svolte;
- significatività delle risorse impiegate;
- esistenza di uno specifico responsabile di gestione e di risultato.

I Centri di Responsabilità possono essere suddivisi, con riguardo al tipo di responsabilità, in centri utilizzatori (anche definiti centri di attività) e in centri di risorsa.

E' da far presente che i Centri di Responsabilità attualmente definiti in Azienda subiranno delle modifiche nel corso dell'anno, in attuazione del nuovo atto aziendale.

I Centri di risorsa

I centri di ricorso sono responsabilizzati sui risultati di efficacia e di economicità dei processi di acquisizione, razionalizzazione, stoccaggio e distribuzione delle risorse necessarie al funzionamento dell'Azienda. Hanno inoltre l'importante compito di monitorare i conti di Contabilità Generale di competenza, nell'ambito della procedura di rendicontazione trimestrale finalizzata alla predisposizione dei CECT, rispettando le scadenze e le indicazioni fornite dall'UO Contabilità e Bilancio.

Con il processo di budget, ai Centri di Risorsa individuati viene assegnato un budget per i consumi dell'anno. L'importo, pari a quello iscritto nei conti di competenza del BEP, è riportato nella scheda di budget. L'importo si intende automaticamente variato, in aumento o in riduzione, con

Sistema di misurazione e valutazione della performance

l'approvazione da parte del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo del CECT/CEPA trimestrale.

È fatto divieto di emettere ordini per importi superiori a quelli definiti nel citato budget.

Qualora un Centro di Risorsa ravvisasse la necessità di emettere ordini per importi che superano il budget assegnato, deve chiedere l'autorizzazione del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo, con richiesta scritta e motivata.

I Centri utilizzatori

I centri utilizzatori hanno responsabilità rispetto alla quantità di risorse impiegate nel processo produttivo, rispondendo sui risultati di efficacia e di efficienza nello svolgimento delle attività.

A ciascuno dei CdR saranno assegnate, così come dettagliato nella scheda di budget, le seguenti risorse:

- personale e, dove previsto, eventuale acquisto di attività aggiuntiva;
- beni sanitari, dove utilizzati;
- posti letto, dove previsto dall'atto aziendale.

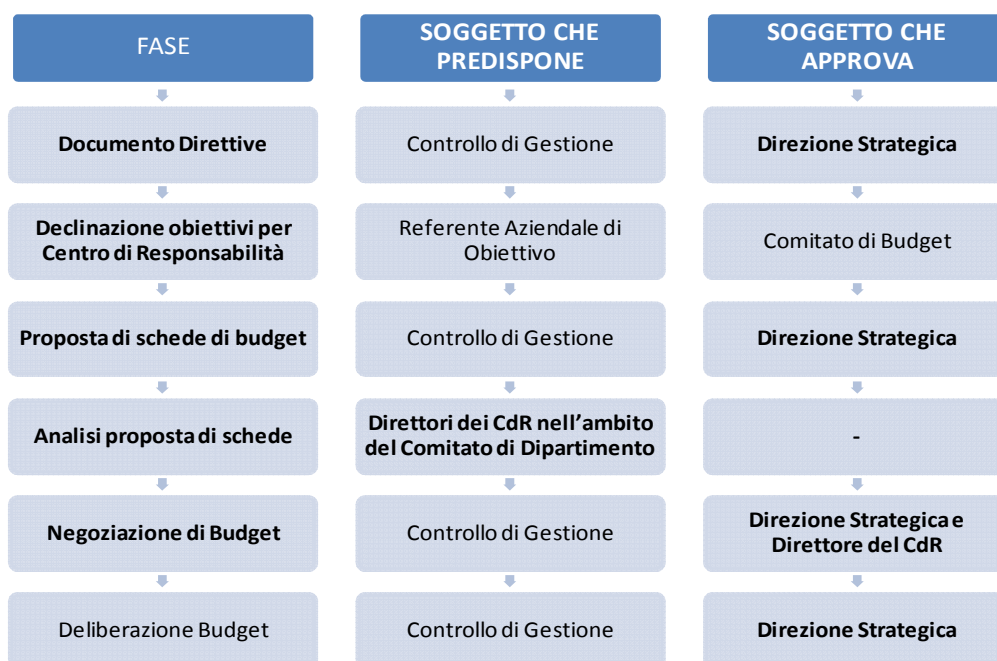
Referenti di budget

L'Azienda Ospedaliera di Padova, già da diversi anni, ha istituito la figura del referente di budget, dirigente incaricato di seguire il processo di budget e fungere da collegamento tra l'Unità Operativa stessa e gli uffici a supporto della Direzione nel processo di budget.

Fase di Assegnazione

1. La Direzione individua i **referenti aziendali** di ciascun obiettivo aziendale.
2. Il referente aziendale propone alla Direzione come **declinare in budget l'obiettivo** aziendale e a quali CdR (con il Documento di Direttive si definisce il Piano dei centri di Responsabilità) assegnarlo, specificando il valore soglia da raggiungere per ciascuna UO.
3. Le proposte accettate dalla Direzione vengono discusse all'interno del **Comitato di Budget**, che suggerisce quali obiettivi collegare alla retribuzione di risultato.
4. L'UO Controllo di Gestione predispone sulla base di queste indicazioni le **proposte di scheda** di budget, che vengono inviate in bozza a ciascun CdR.
5. La Direzione convoca i CdR all'incontro di negoziazione del budget, che verrà svolto alla presenza dei Direttori, dei coordinatori e di tutti i dipendenti di quel CdR, in modo da permettere la più ampia partecipazione. Il CdG redige verbale che viene conservato agli atti della UOC Controllo di Gestione.
6. Il CdG modifica le bozze delle schede di budget in base alle osservazioni emerse durante gli incontri e, sulla base delle indicazioni dei Direttori, inserisce la pesatura degli obiettivi, che viene approvata dal Comitato di Budget.
7. Si inviano quindi le schede di budget ai Direttori dei CdR per la firma; e successivamente vengono firmate anche dalla Direzione.
8. Al termine della fase di assegnazione, le schede di budget vengono approvate con **delibera** e pubblicate in Intranet e sul portale aziendale Reportmed affinché siano scaricabili da ogni CdR.

La fase di assegnazione



Fase di Monitoraggio

Il monitoraggio delle risorse e delle attività permette di confrontare periodicamente i risultati intermedi con gli obiettivi, al fine di attivare le eventuali azioni correttive.

L'UOC Controllo di Gestione **pubblica in intranet** (portale Reportmed) il monitoraggio della scheda di budget e l'avanzamento degli obiettivi viene discusso nell'ambito di appositi incontri convocati dalla Direzione.

Nella fase di monitoraggio è molto importante il ruolo dei **referenti aziendali di obiettivo**, che trasmettono alla UOC Controllo di Gestione i monitoraggi degli obiettivi di competenza, suddivisi per CdR, unitamente alla segnalazione di eventuali criticità.

In concomitanza dei monitoraggi si attivano:

- i **Direttori di Dipartimento** e i **Direttori dei CdR**, che convocano appositi incontri per analizzare l'andamento e intraprendere eventuali azioni correttive;
- il **Comitato di Budget**, che analizza l'andamento generale dell'azienda.

I Direttori dei CdR sono invitati a dare evidenza dell'andamento degli obiettivi all'interno dell'UO, anche tenendo incontri di monitoraggio con il personale, e a mettere in atto azioni correttive in caso di trend negativi.

Si ricorda che, oltre al citato monitoraggio, esistono strumenti di diffusione del dato, per esempio i Qlik.

Fase di Valutazione

Prima della valutazione del raggiungimento degli obiettivi, allo scopo di graduare la valutazione finale, il Comitato di Budget decide per ciascun obiettivo eventuali **criteri di valutazione**, ossia "fasce specifiche derivanti dallo scostamento tra il dato consuntivo e il valore atteso previsto" [DGRV 140/2016].

Sulla base dei dati estratti dal sistema informativo aziendale e dei monitoraggi ricevuti dai responsabili aziendali di obiettivo, il CDG applica i criteri di valutazione e predispone le **schede di monitoraggio finale**.

La scheda di monitoraggio finale dei risultati viene trasmessa ai Direttori di CdR. I Direttori possono inviare al CDG eventuali osservazioni e le evidenze necessarie per giustificare particolari situazioni occorse al di fuori della propria responsabilità.

Sulla base dei dati di monitoraggio finale e delle eventuali controdeduzioni, il Direttore Amministrativo e il Direttore Sanitario per competenza valutano il raggiungimento degli obiettivi.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

La valutazione viene inviata all'**Organismo Indipendente di Valutazione**, che, come previsto dall'art. 14 co. 1 del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm., e dalla DGR 140/2016, valida il raggiungimento degli obiettivi in riferimento agli indicatori individuati.

Correlazione con la retribuzione di risultato

La correlazione tra gli obiettivi di budget ed il sistema premiante è garantita dalla **pesatura** degli obiettivi il cui risultato incide sulla valutazione del Direttore di struttura e su ciascun dipendente afferente alla stessa.

La pesatura “ai fini del collegamento con la retribuzione di risultato è distinta per la dirigenza e per il personale del comparto” [DGRV 140/2016].

La percentuale raggiunta può incidere sul fondo di ciascuna UO secondo fasce omogenee concordate con le organizzazioni sindacali nell'ambito dell'accordo integrativo aziendale.

La metodologia e i criteri adottati dall'Azienda sono esplicitati nei contratti aziendali e rappresentati nella Relazione della Performance 2018 (DDG n. 792 del 29/06/2019) e nel Piano delle Performance anno 2020-2022 (DDG n. 104 del 31-01-2020).

Processo di valutazione della performance individuale

Dalla valutazione della *performance* dell'organizzazione si arriva alla valutazione della *performance* individuale, con cui l'Azienda intende perseguire le finalità del miglioramento della funzionalità dei servizi sanitari, dell'accrescimento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della gestione delle risorse nonché la razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro, favorendo il recupero della motivazione del personale attraverso il riconoscimento della professionalità e della qualità delle prestazioni individuali.

La certificazione di tale riconoscimento può avvenire soltanto mediante l'individuazione di un percorso condiviso che permetta uno sviluppo professionale sia economico che giuridico ai dipendenti, determinando degli elementi oggettivi di verifica consentendo di:

- Chiarire gli obiettivi professionali aziendali;
- Monitorare le prestazioni;
- Valutare le prestazioni;
- Comunicare e condividere la valutazione individuale.

La *performance* individuale si misura in maniera differenziata a seconda che si tratti di dirigenti o non dirigenti, mediante uno strumento di valutazione che raccoglie elementi di valorizzazione al fine di stabilire il contributo del singolo in un contesto generale.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Documento di valutazione del personale è stato adottato sia per il personale ospedaliero che universitario in convenzione per l'attività correlata all'assistenza, in accordo con la componente universitaria e con i rappresentanti sindacali di categoria, e viene applicato in maniera differenziata per il personale del comparto e per il personale dirigente, in accordo ai rispettivi Contratti Integrativi Aziendali, come di seguito descritto.

A supporto alla compilazione dei Documenti di Valorizzazione Individuale, è stato predisposto un ambiente informatico, in cui vengono archiviati tutti i documenti di valutazione, consultabili dai soggetti valutatori mediante accesso con utenza personale. La versione definitiva di tale documento viene sottoscritta da valutatore e valutato ed archiviata in forma cartacea all'interno del fascicolo personale custodito presso la U.O.C. Risorse Umane.

Personale del Comparto

In Azienda Ospedaliera di Padova il processo di valutazione del personale del comparto è disciplinato all'interno del Contratto Integrativo Aziendale sottoscritto in data 27/06/2005. Tale processo effettua il raccordo tra la performance organizzativa e la performance individuale con:

- Individuazione del budget di ogni singola Struttura sulla base del raggiungimento degli obiettivi, misurati e attestati dall'OIV (performance organizzativa).
- Ripartizione all'interno della Struttura sulla base del contributo di ogni singolo individuo (performance individuale).

La performance individuale viene determinata considerando i seguenti indicatori:

- Presenza in servizio nel corso dell'anno di riferimento in termini di assunzione e cessazione del dipendente, considerando le varie tipologie di assenza previste dalla normativa nazionale e aziendale;
- Inquadramento professionale del dipendente in rapporto alla tipologia del rapporto di lavoro (part time o full time) e alla categoria di appartenenza per la quale è stato previsto un coefficiente specifico;
- Punteggio desumibile dallo strumento di valutazione individuato in Azienda, denominato **Documento di Valorizzazione Individuale**.

Il Documento di Valorizzazione Individuale (DIV) è composto da due aree:

- *Area della capacità* - Legata all'incentivazione per la produttività
- *Area della conoscenza* - Relativa alla partecipazione per la Progressione Orizzontale

I soggetti preposti alla valutazione della performance individuale ai sensi degli accordi integrativi sottoscritti sono il Direttore di Struttura, in sua assenza Direttore di Dipartimento, e una seconda figura che opera a diretto contatto con il valutato: dirigente per l'area amministrativa/tecnica e coordinatore per l'area tecnico/sanitaria. Per quanto concerne il coordinatore, il secondo valutatore viene individuato tra i referenti della UOC Direzione delle Professioni Sanitarie, considerando l'area di appartenenza.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Per i dipendenti in disaccordo con la valutazione espressa, è prevista la procedura del ricorso ad un collegio composto da tre componenti, come indicato nella Deliberazione del Direttore Generale n.1022 del 24/08/2017.

Le risorse finalizzate alla remunerazione della performance individuale (incentivazione per la produttività) vengono definite annualmente in sede di contrattazione decentrata con le organizzazioni sindacali di categoria nel rispetto del limite economico dettato dai fondi contrattuali a disposizione, nel rispetto delle modalità concordate nella contrattazione integrativa.

Personale della Dirigenza

In Azienda Ospedaliera di Padova il processo di valutazione dell'area della dirigenza è disciplinato attraverso accordi aziendali sottoscritti con le organizzazioni sindacali di categoria. Tale processo effettua il raccordo tra la performance organizzativa e la performance individuale con:

- Individuazione del budget di ogni singola Struttura sulla base del raggiungimento degli obiettivi, misurati e attestati dall'OIV (performance organizzativa).
- Ripartizione all'interno della Struttura sulla base del contributo di ogni singolo dirigente (performance individuale).

La performance individuale viene determinata considerando i seguenti indicatori:

- Presenza in servizio nel corso dell'anno di riferimento in termini di assunzione e cessazione del dipendente, considerando le varie tipologie di assenza previste dalla normativa nazionale e aziendale;
- Inquadramento professionale del dirigente in rapporto alla tipologia del rapporto di lavoro (Part time o full time) e all'incarico professionale conferito per il quale è stato previsto un coefficiente specifico (per la dirigenza PTA);
- Punteggio desumibile dallo strumento di valutazione individuato in Azienda, denominato Documento di Valorizzazione Individuale.

Il documento di Valorizzazione Individuale (DIV) è caratterizzato dall'individuazione di quattro criteri di verifica:

- *Relazione* (capacità di lavorare con l'equipe);
- *Autonomia e Responsabilità*;
- *Impegno*;
- *Attività scientifica, didattica e aggiornamento* (non valutato per la Dirigenza Professionale-Tecnica-Amministrativa).

Per l'area della Dirigenza la valutazione rientra nelle competenze del Direttore di Struttura Complessa, in sua assenza Direttore di Dipartimento. Per il dirigente incaricato di Struttura Complessa o Semplice Dipartimentale, il D.I.V. verrà compilato dal Direttore di Dipartimento dell'area di

Sistema di misurazione e valutazione della performance

afferenza o Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo. Per il dirigente Direttore di Dipartimento, il D.I.V. verrà compilato dal Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo.

Per i dirigenti in disaccordo con la valutazione espressa, è prevista la procedura del ricorso ad un collegio composto da tre componenti, come indicato nella Deliberazione del Direttore Generale n.241 dell'1/03/2019.

Per quanto riguarda la ricaduta sulla retribuzione correlata al risultato, gli accordi aziendali prevedono l'individuazione di una quota procapite annuale in proporzione alla disponibilità del Fondo Aziendale per la retribuzione di risultato suddivisa tra il personale in servizio, erogata come previsto dal CCNL vigente, per un 50% in acconto mensile e il restante 50% in fase di conguaglio annuale unitamente alle risorse residue del fondo stesso.