

Sistema
Aziendale di
Misura e
Valutazione
delle
Performance

AUSL
Viterbo
O

Relazione sulla Performance
Anno 2014

*Sistema Aziendale
di Misura e Valutazione
delle Performance*

Sommario

1. DEFINIZIONI E FINALITA'.....	4
2. LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	5
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	7
3.1 Gli strumenti di programmazione Economico Finanziaria.....	8
3.1.1 La Pianificazione Annuale.....	8
3.2 Sintesi delle Performance organizzative di Unità Operativa (Cd.R).....	9
4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	12

1. DEFINIZIONI E FINALITA'

Il presente documento ha la finalità di rappresentare i risultati conseguiti dall'Azienda Sanitaria Locale di Viterbo coerentemente con i principi generali di rappresentatività e trasparenza di cui al **Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009** "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". L'impostazione del documento è in linea con quanto indicato dalla **Legge Regione Lazio n. 1 del 8 aprile 2011** – Norme in materia Misurazione e valutazione delle prestazioni delle strutture amministrative regionali - la cui applicazione alle Aziende Sanitarie avviene limitatamente alle norme di principio, come riportato all'art.1.

Esso vuole rappresentare lo stato di attuazione del ciclo di gestione della performance compresi tutti gli strumenti funzionali alla prescritta valutazione delle prestazioni e dei risultati.

La performance generale attesa è il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Azienda, la massima valorizzazione dei suoi dipendenti, sia delle competenze professionali, tecniche e gestionali e della capacità di assumere responsabilità per risultati delle strutture (performance organizzativa); ciò si abbina con la performance individuale misurabile tramite la valorizzazione del merito all'interno dell'equipe di appartenenza: il sistema consente l'erogazione meritocratica dei premi, nel rispetto dei principi dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

Il ciclo di gestione della performance si svolge con cadenza annuale e si sviluppa nell'arco temporale del Piano triennale della performance; esso deve tradurre operativamente quanto previsto dalla legislazione regionale vigente con particolare riferimento alle norme in materia di programmazione finanziaria e di bilancio; si concretizza tecnicamente attraverso un sistema di coinvolgimento delle direzioni di struttura che caratterizza il classico processo budgetario.

La Relazione sulla Performance approfondisce gli elementi che incidono sulla perseguibilità dei risultati attraverso l'analisi condotta nel dettaglio degli indicatori di performance con particolare attenzione ai due prevalenti ambiti di performance.

La **performance organizzativa** è il contributo che un ambito organizzativo o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission* dell'Azienda e degli obiettivi individuati e negoziati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli stakeholder. Essa afferisce alla sfera organizzativo-gestionale dell'Azienda.

La **performance individuale** è il contributo che un singolo individuo apporta al raggiungimento degli obiettivi della propria struttura di appartenenza per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli stakeholder. In attesa del nuovo regolamento aziendale sull'erogazione del salario di risultato, nel 2014 i criteri per la

misurazione delle performance individuali fanno riferimento a quelli indicati nel regolamento vigente, comunicati previa informativa da parte del dirigente responsabile a tutti i collaboratori, così come gli obiettivi da raggiungere.

La performance organizzativa e la performance individuale sono parte integrante del ciclo della performance (del.ne C.S. n. 1008 del 29/11/2013 e del.ne C.S. n. 145 del 30/1/2015).

2. LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

L'art 10 comma 1 lettera b) del D.Lgs 150/2009, individua nella Relazione sulla performance (RP) il documento attraverso il quale gli Enti della Pubblica Amministrazione, ivi comprese le Aziende Sanitarie, rappresentano i risultati conseguiti rispetto alle performance programmate nell'ambito del Piano della Performance e gli equilibri conseguiti rispetto ai documenti di programmazione economico finanziaria.

La Relazione sulla performance, secondo quanto stabilito dall'articolo 10, comma 1, lettera b), del decreto:

- è un documento di sintesi, da adottarsi entro il 30 giugno di ogni anno, o comunque, compatibilmente con il completamento del processo di verifica dei risultati;
- è redatto in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio;
- dà le risultanze rispetto alle attività di pianificazione del Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del decreto.

Esso comprende:

- ≡ gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi contenuti, ai sensi dell'articolo 10, comma 4, del decreto;
- ≡ gli obiettivi e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance di ciascuna struttura (*performance organizzativa*);
- ≡ i criteri e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance di ciascun dipendente (*performance individuale*).

La Relazione è il documento con il quale si rappresenta lo svolgimento del ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto). È un documento di sintesi in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Le verifiche finali e la rendicontazione della performance sono basati su questi 3 elementi. Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1, del decreto, la

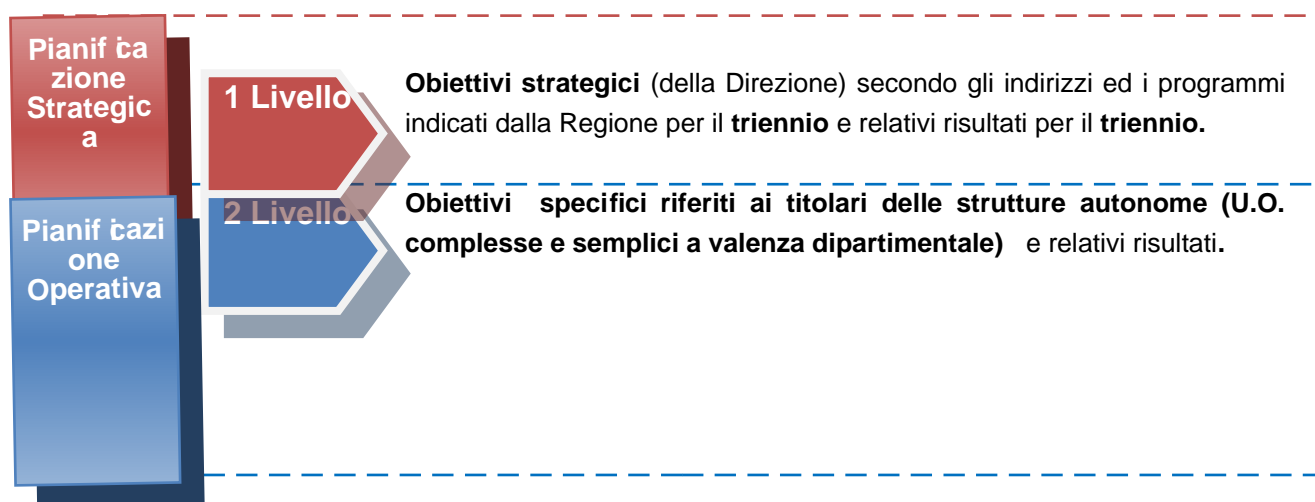
Relazione è redatta con lo scopo di assicurare “la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”.

Le caratteristiche dei risultati che traggono origine dalla pianificazione aziendale delle performance sono:

- a. la rilevanza e la pertinenza degli obiettivi adottati rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b. la specificità e la misurabili in termini concreti e chiari;
- c. la capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d. l'individuazione di un arco temporale determinato corrispondente ad un anno;
- e. i valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f. confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g. correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'anno 2014 ha visto la definizione delle logiche di programmazione sviluppate secondo le seguenti linee, ovvero sulla base della definizione di obiettivi, di indicatori di output/outcome nonché le relative modalità di identificazione degli obiettivi stessi. La pianificazione segue una logica per livelli , ovvero :



Nella modalità di definizione degli obiettivi si è proceduto per livelli:

- ≅ 1° Livello, gli obiettivi strategici (della Direzione) secondo gli indirizzi ed i programmi indicati dalla Regione, in particolare con DCA n. 480 del 6/12/2013 e successivamente con DCA n. 247 del 25/7/2014 di approvazione dei Programmi Operativi 2013-2015 e con i DCA n. 234 del 6/6/2013, n. 148 del 29/4/2014 e 244/2014 in merito agli obiettivi assegnati ai Direttori Generali;
- ≅ 2° livello, quello cioè riferito ai titolari delle strutture autonome (UO complesse e semplici con budget autonomo), dove vengono individuati obiettivi operativi “specifici”.

A livello delle strutture complesse o semplici dotate di autonomia nella gestione delle risorse, è stato prioritario individuare un congruo numero di obiettivi e soprattutto sfidanti, cioè tali da stimolare apprezzabili performance rispetto al periodo di riferimento. Sempre in relazione al sistema degli obiettivi di CdR, gli stessi sono adeguatamente “pesati”, in modo da rispecchiare gli effettivi livelli di impegno nel loro conseguimento, anche in considerazione delle risorse effettivamente disponibili.

Ogni obiettivo è dunque *pesato percentualmente* così come i relativi indicatori.

3.1 Gli strumenti di programmazione Economico Finanziaria

L'anno 2014 è ancora caratterizzato dal vincolo economico del piano di rientro a cui la Regione Lazio è sottoposta. La programmazione per obiettivi è stata sviluppata in maniera coerente con il Documento Programmatico Regionale per la redazione degli strumenti di programmazione delle Aziende Sanitarie Regionali per l'anno 2014. Tutti i centri ordinatori di spesa hanno negoziato il proprio budget economico con la Direzione Generale .

3.1.1 La Pianificazione Annuale

Il processo di budget 2014 è stato illustrato nel corso della Conferenza dei Servizi che si è tenuta nei giorni 2 e 3 dicembre 2013. Gli obiettivi e gli indicatori sono coerenti con gli indirizzi strategici individuati nel Piano Triennale delle Performance, approvato con deliberazione del C.S. n. 1008 del 23/11/2013. Gli ambiti individuati nell'albero delle performance, che di seguito si riportano:

- 01 *controllo strategico*
- 02 *attività e servizi*
- 03 *stato di salute dell'amministrazione*
- 04 *impatti dell'azione amministrativa*

sono stati esplosi per i singoli centri di negoziazione in modo da descrivere le peculiarità tipiche di ogni centro nei confronti di un ambito specifico. Le proposte di scheda di budget, articolate secondo gli ambiti sopra descritti, sono state trasmesse ai responsabili di CdR con nota prot. 20865 del 13/12/2013 invitandoli a presentare eventuali osservazioni, integrazioni e controproposte entro il 20 dicembre 2013 per permettere la negoziazione tra struttura di II livello e Direzione Generale nei tempi previsti nel ciclo delle performance rappresentato nel Piano Triennale. Il Comitato di Budget in data 4 febbraio 2014 ha valutato la coerenza delle controsservazioni presentate dai responsabili di CdR con la programmazione e gli indirizzi strategici. Con deliberazione del C.S. n. 260 del 15/4/2014 la Direzione Generale ha preso atto della conclusione della fase di negoziazione svoltasi nel mese di febbraio e delle schede di budget sottoscritte.

La UOS Controllo Interno di Gestione ha proceduto a monitorare il processo, sollecitando i responsabili di CdR a inviare nei tempi previsti dagli indicatori la documentazione richiesta.

Nel mese di luglio ed agosto si sono svolti gli incontri tra la Direzione Generale e le UUOO di area sanitaria per il monitoraggio semestrale degli obiettivi dei budget operativi, il controllo della spesa farmaceutica e la condivisione del DCA 148/2014 della Regione Lazio di assegnazione degli obiettivi del Direttore Generale per il 2014. Nel mese di novembre si sono svolti gli incontri con tutti i centri ordinatori di spesa per il monitoraggio ed il controllo della spesa prevista a budget.

3.2 Sintesi delle Performance organizzative di Unità Operativa (Centri di Responsabilità)

Sulla base delle risultanze del processo di istruttoria condotto dalla Struttura Tecnica Permanente e della valutazione di 1° istanza condotta dal Comitato di Budget aziendale in data 24/6/2015 si è arrivati a definire le performance organizzative dei singoli Centri di Responsabilità di cui l'OIV ha preso atto, validando, nella seduta del 1/07/2015, il percorso metodologico adottato nel ciclo di gestione della performance per la misurazione e valutazione della stessa per ciascuna struttura nel suo complesso.

Il processo di verifica dei risultati è parte integrante del Ciclo di Gestione della Performance così come rappresentato nel Piano Triennale della Performance; è stato condotto in osservanza alle disposizioni contenute nel Sistema di Misura e Valutazione adottato dall'Azienda, nonché in conformità alle modalità operative previste dai vigenti Protocolli Applicativi per il Sistema Premiante.

Successivamente l'OIV si riserva di valutare, in funzione di collegio di conciliazione per una valutazione di seconda istanza delle performance attribuite ai singoli CdR, eventuali obiezioni che dovessero pervenire sulle valutazioni stabilite dal Comitato budget.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le performance individuali sono valutate sulla base di un punteggio attribuito dal coordinatore e dal responsabile della Unità Operativa ai singoli operatori in virtù del contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi di budget, successivamente al risultato attribuito al CdR.

La metodologia applicata prevede, ad inizio del processo di budget, la contestualizzazione degli obiettivi e la condivisione degli item sui quali valutare l'apporto individuale. Non è tuttavia previsto un punteggio differenziale di flessibilità iniziale nel quale l'operatore possa "autoposizionarsi" in base alle proprie aspettative e al grado di impegno che intende assumere. E' in fase di approvazione il nuovo regolamento del sistema premiante che prevede appunto la valorizzazione differenziale ai fini della misurazione e valutazione delle performance individuali. Per l'anno 2014 l'intero processo si è svolto nel rispetto dei passaggi delineati di seguito per ciascun centro di responsabilità.

ATTIVITA'		OBIETTIVO
Fase A	RIUNIONE CON L'EQUIPE	Illustrazione degli obiettivi negoziati tra la Direzione e le singole unità operative.
Fase B	PRESENTAZIONE DELLA PROCEDURA PER LA VALORIZZAZIONE INDIVIDUALE	Presentazione della metodologia, dei criteri e degli item sui quali misurare l'apporto dei singoli operatori, del comparto e della dirigenza, illustrando la modulistica. La misurazione di ogni item oscilla tra 1 e 3 (1: inferiore all'attesa; 2: in linea con l'attesa; 3: superiore all'attesa). Compilazione dei verbali di contestualizzazione del processo.
Fase C	COMPILAZIONE DELLE SCHEDE DI VALORIZZAZIONE INDIVIDUALE DA PARTE DEL COORDINATORE	Il coordinatore del CdR esprime la propria valutazione in merito al contributo apportato dall'operatore nell'apposita colonna della scheda di valorizzazione. Ove non fosse presente la figura del coordinatore, la valorizzazione viene svolta unicamente dal responsabile del CdR.
Fase D	EFFETTUAZIONE DELLA VALORIZZAZIONE INDIVIDUALE CONCLUSIVA	Il responsabile di CdR, preso atto del giudizio espresso dal coordinatore, attribuisce il punteggio e la valorizzazione conclusiva.