

MISURAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 1 – PIANO DELLA PERFORMANCE 2019 - 2021

INDICE

1. CAMPO DI APPLICAZIONE	3
2. DIMENSIONAMENTO	3
3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	3
4. DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI	4
5. SCHEMA INPUT - OUTPUT DEL PROCESSO E FLOW CHART	4
6. PROCEDURA	6
7. INDICATORI	9
8. MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ E DEI CONTROLLI	10

1. CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura si applica al processo “Misurazione del Ciclo delle Performance” dell’Azienda Ulss n.7 Pedemontana e si applica a tutte le articolazioni organizzative aziendali.

Lo scopo del documento è definire i meccanismi operativi con i quali l’azienda formula e articola gli obiettivi aziendali nonché le condizioni informative per garantirne il perseguimento.

Il processo di programmazione e budget si articola in **quattro fasi** fondamentali:

1. programmazione,
2. formulazione del budget,
3. reporting e misurazione dell’attività,
4. valutazione dei risultati ottenuti.

2. DIMENSIONAMENTO

<i>Dimensionamento del Processo*</i>	
N° Strutture Operative (con Scheda di Budget)	N. 109 (totale U.O.C. e U.O.S.D)
N° dipendenti coinvolti nel Ciclo delle Performance	Totale Dirigenti: 633 Totale Comparto: 3.338
FTE che operativamente entrano nel processo	U.O.C. Controllo di Gestione: 3 TPE U.O.C. Gestione Risorse Umane : 1 TPE

* Le informazioni contenute nella tabella fanno riferimento al dato consolidato dell’ultimo anno solare.

3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

I riferimenti normativi da cui discende l’obbligatorietà e l’adozione della metodica di Programmazione e Budget per le Aziende Sanitarie sono i seguenti:

- D.Lgs n.502 del 30.12.1992 ai sensi del quale *al Direttore generale compete anche attraverso l’istituzione dell’apposito Servizio di Controllo Interno, di cui all’articolo 20 del decreto legislativo 3 febbraio 1993 n. 29 e successive modificazioni ed integrazioni, verificare, mediante valutazioni comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati, la corretta ed economica gestione delle risorse distribuite ed introitate nonché l’imparzialità ed il buon andamento dell’azione amministrativa.*
- L.R. n.55 del 14.09.1994, art.13, a norma del quale *le Aziende ULSS devono applicare su arco annuale la metodica di budget, allo scopo di pervenire alla formulazione di articolate e puntuali previsioni relativamente ai risultati da conseguire, alle attività da realizzare, ai fattori operativi da utilizzare, alle risorse finanziarie da acquisire ed agli investimenti da compiere* e art.17 che definisce il Budget di Centro di Responsabilità.
- D. Lgs. n.286 del 30.07.1999, art. 4, a norma del quale *ai fini del controllo di gestione, ciascuna amministrazione pubblica definisce (...) le procedure di determinazione degli obiettivi gestionali e dei soggetti responsabili, le modalità di rilevazione e ripartizione dei costi tra le unità organizzative e di individuazione degli obiettivi per cui i costi sono sostenuti e gli indicatori specifici per misurare efficacia, efficienza ed economicità.*
- D. Lgs n. 150 del 27.10.2009 all’art. 10 prevede che *le amministrazioni pubbliche redigano annualmente, entro il 31 gennaio, il Piano delle performance: documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi.*
- Delibera Civit n. 5 del 7.03.2012 che riporti le *Linee guida relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all’art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009.*
- D.G.R.V. n. 140 del 16.02.2016 che definisce le linee guida relative alla *costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuite agli Organismi Indipendenti di Valutazione ed inquadra le attività di competenza rispetto alla funzione di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni prevista dal DLgs. 150/2009.*


4. DEFINIZIONI E ABBREVIAZIONI

Nel documento sono presenti le seguenti abbreviazioni:

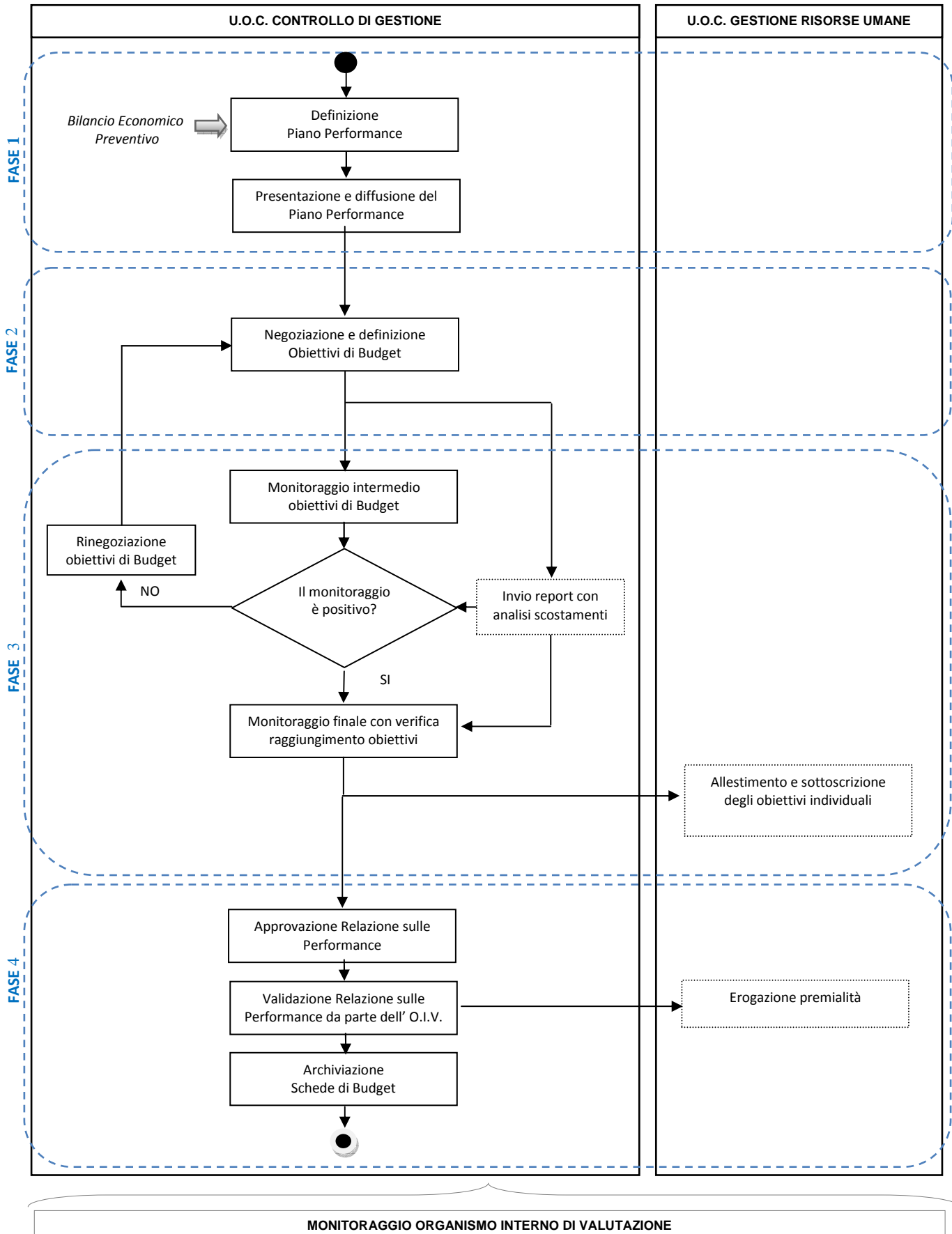
- DG** Direttore Generale
- DS** Direttore Sanitario
- DA** Direttore Amministrativo
- DSS** Direttore dei Servizi Socio Sanitari
- DAA** Direzione Articolazione Aziendale
- DMPO** Direttore Medico di Presidio Ospedaliero
- OIV** Organismo Indipendente di Valutazione
- U.O.C.** Unità Operativa Complessa
- U.O.S.D.** Unità Operativa Semplice Dipartimentale

5. SCHEMA INPUT - OUTPUT DEL PROCESSO E FLOW CHART

Owner del processo: Responsabile U.O.C. Controllo di Gestione– *Dr.ssa Michela Piccinini*

Input	Chi fornisce l'input (Fornitore)		Output	Chi riceve l'output (Cliente)
<p>Piano Performance e Documento delle Direttive (o Piano Operativo Annuale)</p>	<p>Direzione strategica</p>	 <p>Processo “Misurazione del Ciclo delle Performance”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Schede di Budget e Delibera di approvazione delle Schede - Report di monitoraggio - Verifica e valutazione raggiungimento obiettivi di Budget (performance organizzativa) - Relazione sulle Performance e Delibera approvazione Relazione - Valutazione Performance individuale relativamente agli obiettivi collegati alle schede di Budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Direzione Strategica - Responsabili di U.O.C. e U.O.S.D. - Gestione Risorse Umane - Tutti i portatori di interesse (pubblicazione sul sito aziendale – sezione “Amministrazione Trasparente”) - O.I.V.

Di seguito sono rappresentate le fasi del processo tramite flow chart:



6. PROCEDURA

Si riporta di seguito una breve descrizione delle fasi del processo con specifica delle attività svolte, il responsabile dello svolgimento, eventuali documenti interni che la disciplinano nel dettaglio (regolamenti, procedure e/o istruzioni operative adottate) e il riferimento ad eventuali controlli in essere (identificati e descritti nella matrice rischi).

1) Programmazione

Entro il 31 gennaio di ogni anno viene predisposto il **Piano Performance** quale documento programmatico triennale attraverso il quale, in conformità alle risorse assegnate e nel rispetto della programmazione sanitaria regionale e dei vincoli normativi di bilancio, vengono individuati obiettivi strategici ed operativi, indicatori e risultati attesi. Il Piano è elaborato dalla Direzione Strategica con il supporto dell' U.O.C. Controllo di Gestione ed adottato con delibera del Direttore Generale. Il Piano consente di definire e misurare la performance aziendale valutandone la qualità e consentendo una sua rappresentazione in un'ottica di rendicontabilità e trasparenza.

Unitamente al Piano Performance viene predisposto il **Documento delle Direttive** (o Piano Operativo Annuale) con cui si esplica il focus sugli obiettivi aziendali definiti per l'anno in corso e che rappresenta lo strumento di programmazione annuale. La definizione degli obiettivi aziendali è strettamente collegata alla programmazione economica e gli obiettivi assegnati devono essere necessariamente coerenti con le risorse economiche disponibili e definite con il Bilancio Economico Preventivo (B.E.P.)

Il Piano Performance viene presentato dal Direttore Generale al collegio di Direzione e a tutti i Responsabili di Struttura come documento propedeutico alla definizione degli obiettivi di budget, successivamente formalizzati nella Scheda di Budget, e pubblicato sul sito web aziendale.

2) Formulazione del Budget

Il Budget annuale è lo strumento operativo costituito dalle **schede di budget** con cui si definiscono le attività e dei costi delle Strutture operative aziendali.

La definizione e contrattazione degli obiettivi di budget riguarda ogni singola U.O.C. e U.O.S.D. e ha luogo tra il Direttore di area, il Direttore di articolazione aziendale e il Direttore della U.O.C. o U.O.S.D., alla presenza del Direttore di Dipartimento. Ciascun responsabile è coadiuvato da propri collaboratori professionali (per le strutture ospedaliere dal responsabile infermieristico/tecnico sanitario di riferimento e dalla Direzione Professioni Sanitarie). Per l'area tecnico – amministrativa la contrattazione avviene tra il Direttore Amministrativo e i responsabili di U.O.C. e U.O.S.D.. Analogamente si procede per le strutture di staff d'intesa fra i Direttori interessati con i Responsabili delle singole strutture.

Gli accordi sono sintetizzati in una scheda, che rappresenta il supporto operativo al processo, che viene sottoscritta congiuntamente dal Direttore di Area, dal Direttore di articolazione aziendale e dal Direttore di U.O.C. o U.O.S.D..

Nella scheda vengono riportati:

- ✓ gli *obiettivi* da perseguire con il riferimento agli obiettivi operativi del Documento di Direttive; possono essere evidenziati anche quelli collegati ad erogazione di risorse aggiuntive;
- ✓ gli *indicatori di verifica*, con evidenziato il valore atteso in relazione all'arco temporale di riferimento e il valore consuntivo relativo all'anno precedente;
- ✓ il *peso* dei singoli obiettivi;

Parte integrante della scheda di Budget è la scheda delle risorse, che riporta le risorse a disposizione in termini di:

- ✓ personale presente a inizio anno (escluse lunghe assenze);
- ✓ budget dei consumi di materiale sanitario e non sanitario;
- ✓ volumi di attività per le schede delle strutture ospedaliere;

L'U.O.C. Controllo di Gestione e svolge una funzione di supporto per l'intero processo, partecipa agli incontri, puntualmente verbalizzati, e collabora alla formalizzazione degli obiettivi e relativi indicatori nonché alla compilazione della scheda risorse e all'archiviazione delle schede formalmente sottoscritte.

La fase di negoziazione si conclude con un atto deliberativo complessivo.

3) Reporting e monitoraggio

Il Controllo di Gestione svolge un **monitoraggio continuo** delle performance aziendali e di singola struttura attraverso specifica reportistica estratta dal Datawarehouse aziendale.

I reports sono prevalentemente trimestrali per i dati di attività, mensili per gli obiettivi di natura economica, ed espongono in modo sintetico l'andamento dei principali fenomeni rilevati dal sistema informativo e utili ad una comprensione dell'andamento globale dell'Azienda. I contenuti e la forma sono definiti in relazione ai principali destinatari degli stessi: Direzione Aziendale, responsabili di Struttura, Direzione di articolazione.

Nei mesi di settembre/ottobre viene inoltre effettuata una **verifica semestrale** sul grado di raggiungimento degli obiettivi di budget, con incontro verbalizzato, durante il quale vengono valutate eventuali azioni correttive o la revisione della formalizzazione dell'obiettivo. Per gli obiettivi con indicatori non numerici, cioè quelli per cui la positiva valutazione risulta strettamente collegata alla presentazione di una relazione scritta o alla verifica di una modifica organizzativa e che non sono strettamente desumibili da procedure informatizzate aziendali, il livello di raggiungimento degli stessi vengono attestati dal Responsabile del monitoraggio attraverso specifiche relazioni. Nel caso in cui emergano rilevanti scostamenti nei valori registrati rispetto al valore atteso vengono organizzati degli incontri specifici con i Direttori di riferimento e i Direttori di U.O.C. o di U.O.S.D. per analizzare motivazioni ed eventuali modifiche del contesto interno ed esterno, valutando la necessità di una revisione degli obiettivi.

Al termine degli incontri di verifica intermedia, in base allo stato di avanzamento degli obiettivi di Budget, L'U.O.C. Gestione Risorse Umane provvede all'erogazione dell'acconto relativo alla retribuzione di risultato per la Dirigenza Medica, veterinaria e SPTA previa validazione da parte dell'O.I.V..

4) Valutazione dei risultati ottenuti

A consuntivo il Controllo di Gestione predispone le verifiche sulla base delle risultanze derivanti dall'elaborazione dei dati di attività, di costo e dei flussi informativi aziendali e delle Relazioni presentate per gli obiettivi progettuali e supporta i valutatori nello svolgimento delle attività di competenza finalizzate alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi di budget e all'assegnazione del punteggio ottenuto. Il monitoraggio finale viene svolto nei mesi di marzo/aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

La scheda di Programmazione e Budget di ogni Unità Operativa è costruita in modo tale che ad ogni obiettivo siano assegnati uno o più indicatori di verifica. Ad ogni indicatore di verifica vengono assegnati, durante la negoziazione di budget, il valore atteso per l'anno di riferimento e il peso relativo ai fini del collegamento con la retribuzione di risultato. In fase di verifica, viene inserito il valore consuntivo e viene effettuata la valutazione finale. La valutazione sul singolo indicatore segue criteri diversi a seconda della tipologia dell'indicatore.

Successivamente alla verifica del raggiungimento degli obiettivi di budget ogni Responsabile procede alla valutazione degli obiettivi individuali.

Entro il 30 giugno di ogni anno deve essere inoltre redatta la **Relazione sulle Performance** (prevista dal D.Lgs. 150/2009) che evidenzia con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti. Nella Relazione sono rendicontati ed evidenziati la performance aziendale, la misurazione del raggiungimento degli obiettivi prefissati e una sintesi dei risultati della valutazione individuale del personale dipendente nel rispetto dei principi di trasparenza, veridicità e verificabilità dei contenuti.

La Relazione sulle Performance viene predisposta dal'U.O.C. Controllo di Gestione e dal U.O.C. Gestione Risorse Umane, validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione pena l'efficacia della relazione stessa e approvata con Deliberazione del Direttore Generale.

L'U.O.C. Gestione Risorse Umane provvede, sulla base dell'esito della validazione, all'erogazione della parte incentivante della retribuzione sulla base degli accordi sindacali.

Nel modello esemplificativo sottostante sono indicati inoltre i possibili controlli con il codice utilizzato nella matrice dei rischi.

#	FASI DEL PROCESSO	#	ATTIVITA'	RESPONSABILITA'	DOCUMENTO INTERNO
1	Programmazione	1.1	Definizione Piano Performance	U.O.C. Controllo di Gestione	Piano Performance
					Delibera approvazione Piano Performance
		1.2	Presentazione e diffusione del Piano	Direzione Strategica U.O.C. Controllo di Gestione	Diffusione piano via e-mail e pubblicazione sul sito Aziendale
2	Formulazione del Budget	2.1	Negoziazione Obiettivi di Budget	U.O.C. Controllo di Gestione	Schede di Budget e Delibera approvazione Schede
3	Reporting e monitoraggio	3.1	Monitoraggio intermedio obiettivi di Budget	U.O.C. Controllo di Gestione	Report con analisi scostamenti
		3.2	Monitoraggio finale con verifica raggiungimento obiettivi	U.O.C. Controllo di Gestione	Report con analisi scostamenti
		3.3	Valutazione obiettivi individuali e sottoscrizione Schede di valutazione individuale	U.O.C. Gestione Risorse Umane	Schede di valutazione individuali firmate
4	Valutazione dei risultati ottenuti	4.1	Approvazione Relazione sulle Performance	U.O.C. Controllo di Gestione	Relazione Sulle Performance e Delibera approvazione Relazione
		4.2	Validazione Relazione sulle Performance da parte dell' O.I.V.	O.I.V.	Verbale O.I.V.
		4.3	Erogazione premialità	U.O.C. Gestione Risorse Umane	Cedolino paga
		4.4	Archiviazione Schede di Budget	U.O.C. Controllo di Gestione	---

Inoltre, con riferimento alle **fase 2 “Formulazione del Budget”** e **fase 3 “Reporting e monitoraggio”** si riporta di seguito la griglia sintetica con evidenziati **gli attori coinvolti e le diverse responsabilità**.

STRUTTURE / FASI	Negoziazione	Monitoraggi Trimestrali	Verifica intermedia e finale/ Rinegoziaz.	Valutazione	Validazione
U.O.C./U.O.S.D. Ospedale	Responsabile U.O.C. e U.O.S.D - DMPO - DS	Referenti obiettivi	DMPO	DMPO – DS	OIV
U.O.C./U.O.S.D. Distretto	Responsabile U.O.C. e U.O.S.D - Dir.Distretto - DSSFT	Referenti obiettivi	Dir.Distretto	Dir. Distretto - DSS	OIV
U.O.C./U.O.S.D. Dipartimento di Prevenzione	Responsabile U.O.C. e U.O.S.D - Dir.Dip. Prevenzione	Referenti obiettivi	Dir.Dip. Prevenzione	Dir.Dip. Prevenzione – DS	OIV
U.O.C./U.O.S.D. Amministrativi	Responsabile U.O.C. e U.O.S.D - DA	Referenti obiettivi	DA	DA	OIV
Strutture in staff	Responsabile U.O.C. e U.O.S.D - DA – DS	Referenti obiettivi	DA – DS	DA – DS	OIV
Direzione Articol.Aziendale	Responsabile U.O.C. e U.O.S.D - DA – DS	Referenti obiettivi	DA – DS	DA – DS	OIV

7. INDICATORI

Si riportano di seguito i principali indicatori di processo utilizzati dal Process Owner per rilevare possibili andamenti anomali:

- ➔ Approvazione Piano Performance **entro** il 31 gennaio anno 20xx
- ➔ Presentazione e diffusione del Piano **entro** febbraio anno 20xx
- ➔ Negoziazione Schede di budget e Delibera di approvazione Schede **entro** marzo anno 20xx
- ➔ Monitoraggio intermedio degli obiettivi di budget **entro** ottobre anno 20xx
- ➔ Monitoraggio finale con verifica raggiungimento 100% degli obiettivi di Budget **entro** maggio anno 20xx+1
- ➔ Predisposizione Relazione sulle Performance **entro** giugno anno 20xx+1
- ➔ Delibera Relazione sulle Performance e invio all'OIV **entro** giugno anno 20xx+1
- ➔ Validazione Relazione sulle Performance da parte dell'OIV **entro** luglio anno 20xx+1

8. MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ E DEI CONTROLLI

(“R” = responsabile dell’attività, chi svolge l’attività; “C” = chi compie la funzione di controllo sull’attività)

ATTIVITÀ (inserire attività indicate nel punto 6 del documento)	<i>U.O.C. Controllo di Gestione / Responsabile</i>	<i>U.O.C. Gestione Risorse Umane / Responsabile</i>	<i>Organismo Interno di Valutazione (O.I.V)</i>
<i>Definizione Piano Performance</i>	R		C
<i>Presentazione e diffusione del Piano</i>	R		C
<i>Negoziatura Obiettivi di Budget</i>	R		C
<i>Allestimento e sottoscrizione degli obiettivi individuali</i>		R	C
<i>Monitoraggio intermedio obiettivi di Budget</i>	R		C
<i>Monitoraggio finale con verifica raggiungimento obiettivi</i>	R		C
<i>Valutazione obiettivi individuali e sottoscrizione Schede di valutazione individuale</i>		R	C
<i>Approvazione Relazione sulle Performance</i>	R		C
<i>Validazione Relazione sulle Performance da parte dell’ O.I.V.</i>			R
<i>Erogazione premialità</i>		R	C
<i>Archiviazione Schede di Budget</i>	R		