

RELAZIONE DELL'ORGANISMO AZIENDALE DI SUPPORTO DELL'ASL-FERRARA RELATIVA AL MONITORAGGIO DEL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI ANNO 2014 (Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, art.14, punto 4, lettera "a")

MONITORAGGIO DEL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

Premessa Nell'anno 2014 la Direzione aziendale ha continuato il percorso di aggiornamento del sistema di valutazione della performance del Personale e di riconoscimento dei contributi e dei meriti, graduato sulla tipologia ed importanza degli incarichi ricoperti, orientato maggiormente alla trasparenza e sostenibilità degli esiti e ad una coerenza di "sistema" che ricerca l'impegno di tutti gli Operatori verso i medesimi obiettivi, ciascuno secondo qualifica, ruolo e posizione.

La revisione del sistema è iniziata nell'anno 2011, fin dal proprio insediamento, in coerenza con la normativa, in continua evoluzione, con i contratti di lavoro e con il nuovo assetto organizzativo nella materia della Regione Emilia-Romagna. Partita dal Personale dirigente, essa è stata improntata ad un concetto di valutazione intesa come verifica e riconoscimento trasparente dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, come fase finale dell'intero, più complesso ed articolato processo gestionale, dalla individuazione degli obiettivi, condivisione, misurazione, monitoraggio e reporting, fino a ripartire nell'anno successivo con gli aggiustamenti eventualmente necessari.

Tutto ciò ha comportato la gradualità e i tempi necessari per l'individuazione dei modelli, la condivisione con le OO.SS., la formazione ed il confronto con il Personale, gli aggiustamenti conseguenti e la sperimentazione, le modifiche organizzative interne dell'intero ciclo di budget, gli accordi sul tema con l'Azienda Ospedaliero Universitaria. L'implementazione del sistema di valutazione già avviato in forma sperimentale nel 2013, deve tenere conto dello sviluppo di una cultura comune, sia all'interno dell'Azienda UsI che dell'Azienda Ospedaliera in virtù anche della presenza dei diversi Dipartimenti Interaziendali.

Il percorso, trasmesso anche alla Regione, è in avanzata fase attuativa, ed ha comportato per l'anno 2014 l'introduzione tra gli obiettivi di risultato, della valutazione annuale della performance individuale di tutto il Personale dirigente, pur senza ricadute economiche sui Dirigenti professional.

Materiali e metodi- E' evidente il collegamento con il percorso di budget, dalla individuazione di un numero più contenuto di obiettivi, alla loro rispondenza alla programmazione regionale ed aziendale, alla ricerca di indicatori misurabili e, quando possibile, di outcome, al monitoraggio del loro stato di avanzamento. Il percorso ha tenuto conto anche delle osservazioni rilevate durante gli incontri di presentazione ed i suggerimenti derivati dalla valutazione degli obiettivi di risultato degli anni precedenti, da parte delle strutture coinvolte.

La responsabilità dei risultati di tutti i progetti della struttura di riferimento, del loro coordinamento, monitoraggio e della loro reportistica sono stati attribuiti ai Direttori di Macrostruttura che, a cascata, hanno assegnato i progetti di competenza alle strutture complesse ad essi afferenti e queste alle semplici, fino ai Dirigenti professional. Fondamentale nel progress del percorso, la comunicazione, la condivisione e

l'aggiornamento sull'andamento in progress degli obiettivi all'interno delle Macrostrutture da parte dei Responsabili.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi di risultato è effettuata a partire dalle autovalutazioni sui report dei Direttori di Dipartimento, Distretto ed UO in staff alla Direzione, sulla base dei risultati dei monitoraggi aziendali relativi agli obiettivi (risorse umane, economiche, dati di attività) e supportati dalle evidenze con la possibilità di integrazioni ritenute necessarie.

Il processo ha previsto l'invio, da parte dei Direttori di riferimento, dei report di autovalutazione all'UO Programmazione e Controllo di Gestione, quale report consuntivo anno 2013 dei risultati ottenuti relativamente agli obiettivi di risultato dell'anno, corredati delle indicazioni ed evidenze necessarie ad una valutazione esterna secondo le finalità indicate dalla RER. L'UO Programmazione e Controllo di Gestione, implementata la documentazione con il report a consuntivo annuale sul consumo delle relative risorse economiche e con quello relativo all'utilizzo di risorse umane ha riportato su supporto informatico, per ciascun obiettivo, una stringa comprendente il titolo, gli indicatori, i risultati, l'autovalutazione e le evidenze a supporto e le ha poi portate in seduta di valutazione collegiale con i rilievi e le richieste di integrazione del caso.

Le pratiche così istruite sono state sottoposte al Collegio valutatore aziendale, costituito nell'anno 2014 dall'UO Programmazione e Controllo di Gestione, dall'UO Sistema Informativo, Committenza e Mobilità, e dalla Direzione Strategica Aziendale e con le garanzie metodologiche assicurate dall'Organismo di Valutazione Aziendale in carica. A fine 2014 sulla base delle indicazioni Regionali (DGR 334/2014), il Collegio di valutazione è stato sostituito con l'Organismo Aziendale di Supporto (Del. 332 del 15/12/2014), attualmente costituito dal Direttore amministrativo, dal Direttore sanitario, dal Direttore dell'U.O. Programmazione e Controllo di Gestione - con funzioni di Coordinatore - dal Direttore dell'U.O. Committenza, Mobilità sanitaria e Controllo di produzione, dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ed Integrità, dal Direttore del Dipartimento interaziendale Amministrazione del personale e da un componente esterno con esperienza di valutazione. Le attività ed i progetti in carico ad alcune grosse strutture sono numerose, articolate e complesse. Fondamentale ai fini della valutazione degli obiettivi 2013 la composizione del Collegio di Valutazione, che ha potuto fondare la sua attività in considerazione della diretta partecipazione di componenti della Direzione strategica. Il nuovo Organismo Aziendale di Supporto (OAS) ha rafforzato questa partecipazione. Di ogni incontro del Collegio è stato redatto apposito verbale.

Ciascun Direttore ha effettuato la valutazione di prima istanza del contributo prestato dalle UO di riferimento ed i loro Responsabili, a cascata, dai Dirigenti a queste assegnati. Il tutto coerentemente con i risultati conseguiti dalla struttura di appartenenza, con il principio della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e con quanto indicato dalla Regione Emilia-Romagna nella DGR 1113/2006 e nella nota del 19 dicembre 2012.

Come avvenuto nell'anno precedente, si è utilizzato e promosso per le comunicazioni il formato elettronico in luogo del cartaceo, ogni volta che le garanzie legali lo hanno consentito.

A conclusione dei lavori poi, a ciascun Direttore è stata trasmesso l'esito riportato nelle valutazioni .

L'attività ha richiesto un incontro dei componenti l'Organismo di Valutazione Aziendale con la Programmazione e Controllo di Gestione per la definizione dei percorsi, dei metodi e dei criteri. Sono stati effettuati complessivamente sette incontri del Collegio di Valutazione e della Segreteria, oltre al lavoro di

istruttoria della Programmazione e Controllo di Gestione , alle richieste di chiarimenti ed integrazioni, al lavoro della Segreteria, del Sistema Informativo, Committenza e Mobilità ed agli incontri con gli Uffici ed i Referenti.

L'esito delle pratiche concluse positivamente è stato consegnato per competenza al Dipartimento Gestione delle Risorse Umane per il calcolo e la corresponsione del conguaglio della quota economica derivante dagli accordi sindacali vigenti e per l'inserimento nel fascicolo personale di ciascun Dirigente. L'acconto era stato erogato mensilmente in conseguenza dei report di monitoraggio della Programmazione e Controllo di Gestione. Per gli obiettivi valutati come "non raggiunti o solo parzialmente raggiunti senza giustificazioni accettabili" si è provveduto ad informare il Direttore responsabile per la possibilità di accedere ad una valutazione di seconda istanza, come contrattualmente previsto, e per la valutazione conseguente e coerente delle UO cointeressate al mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo.

Puntando alla sostenibilità massima di ogni valutazione e cercando al contempo di appesantire al minimo il lavoro delle strutture, come avvenuto per l'anno precedente, si è concordato di accettare quali evidenze del raggiungimento degli obiettivi anche la dichiarazione di avvenuta presentazione o trasmissione dei prodotti prefissati ad assemblee, settori, enti o istituzioni esterni all'Unità Operativa. Considerata la composizione del Collegio di Valutazione, sono stati recuperati i riferimenti e non soltanto i documenti esistenti attraverso il contributo della Direzione, della Programmazione e Controllo di Gestione e del Sistema Informativo e Committenza. In taluni casi si è accettata anche la sola relazione, quando corredata in modo dettagliato dei relativi e specifici dati e quando la produzione delle evidenze fosse ritenuta eccessivamente onerosa. Con il contributo della Direzione Strategica è stato inoltre possibile entrare anche nel merito del contenuto di tali prodotti, avanzare osservazioni sulla natura degli obiettivi di risultato, sull'adeguatezza degli indicatori individuati ed anche su quelli da individuare a livello locale, nei casi possibili, relativamente agli obiettivi regionali che ne sono spesso sprovvisti o che vengono definiti in corso d'opera.

Nessun contenzioso ha fatto seguito negli ultimi anni alle valutazioni di primo livello, verisimilmente anche a conferma della buona conoscenza del nuovo processo di valutazione, della sua trasparenza, dell'adeguatezza della composizione del Collegio di valutazione e della qualità del clima aziendale.

Ad ultimazione dei lavori sulla valutazione del Personale dirigente, l'Organismo di Valutazione Aziendale prodotto una relazione alla Direzione con i risultati, i miglioramenti rilevati e le strategie aziendali in atto, le principali aree di possibile ulteriore miglioramento, le proprie proposte e le previsioni ed aspettative.

MONITORAGGIO DEL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

Come previsto dalla Direzione nel proprio sopracitato piano di revisione dell'intero sistema di valutazione del Personale, una volta messa a regime la valutazione del Personale dell'Area della Dirigenza, l'attenzione è stata rivolta all'Area del Comparto, nella consapevolezza di quanto questo concorra al raggiungimento degli obiettivi aziendali, di quante e quanto diverse siano le professionalità che lo compongano e nella finalità di creare un "sistema azienda" nel quale tutti gli Operatori concorrano coscientemente e coerentemente al raggiungimento degli obiettivi comuni, ciascuno secondo la propria qualifica, ruolo e posizione.

Erano presenti in Azienda :

- l’approvazione Regolamento aziendale per la valutazione del personale dell’Area del Comparto del 9 agosto 2010, comprendente una scheda di valutazione per gli incaricati di Posizione Organizzativa, una per gli incaricati di Coordinamento ed una per le progressioni economiche orizzontali (fasce), tutte a partenza da una medesima scheda madre e molto simili nei contenuti
- un modello di scheda di valutazione del Personale neo-assunto al termine del periodo di prova
- un “Accordo decentrato per la definizione della produttività collettiva e individuale anno 2014, Area Comparto.

Nell’anno 2014 sono stati avviati i primi incontri e la stesura di un documento e di una scheda condivisa sul sistema di valutazione del Personale dell’Area del Comparto, ormai in via di ultimazione.

MONITORAGGIO DEL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA

Il sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale dell’ASL Ferrara è riportato in uno specifico documento denominato “Istruzioni operative sul sistema di valutazione aziendale”, aggiornato all’anno 2013 ed attualmente all’anno 2015.

Vengono qui di seguito sinteticamente riportati i sistemi, processi, organismi e modalità che interagendo nel complessivo sistema di gestione della performance dell’ASL Ferrara ne costituiscono i momenti essenziali:

- a. Negoziazione del budget*
- b. Monitoraggio e controllo aziendale*
- c. Valutazione e verifica annuale dei risultati*
- d. Processo, fasi, tempi e soggetti coinvolti*
- e. infrastrutture di supporto*
- f. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione*

a) Negoziazione del budget

Il processo di budget prende avvio dalla definizione delle linee di indirizzo aziendali, a loro volta derivate dalle richieste del Servizio Sanitario Nazionale e Regionale, da quanto concordato nella Conferenza Socio-Sanitaria Territoriale, da quanto concordato con l’Azienda Ospedaliera e da obiettivi strategico-gestionali interni all’Azienda, relativi anche ai piani pluriennali. Le linee di indirizzo per la programmazione annuale vengono definite dalla Direzione e condivise con il Collegio di Direzione, vengono declinate nei Dipartimenti e nei Distretti per la loro diffusione a tutte le articolazioni organizzative aziendali, garantendo la necessaria trasversalità e verificando la coerenza complessiva del sistema.

Le risorse vengono negoziate con i Direttori di Dipartimento e di Distretto in coerenza con i vincoli di bilancio aziendale e con i vincoli dettati dalla normativa di riferimento nazionale e regionale.

La scelta degli obiettivi specifici di struttura organizzativa avviene coerentemente con quanto disposto dalle norme di legge, ossia vengono definiti obiettivi:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti (indicatori chiari e quando possibile di out come);
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno all'anno precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

La negoziazione di budget avviene annualmente tra la Direzione Aziendale ed i Direttori di Dipartimento e di Distretto, i quali si fanno portatori delle istanze dei Responsabili delle strutture/articolazioni organizzative interne. E' compito del Direttore di Dipartimento/Distretto informare e coinvolgere attivamente gli Operatori afferenti, sia nella fase di proposta e programmazione che nella fase di assegnazione degli specifici obiettivi. Tale partecipazione deve trovare riscontro in un verbale sottoscritto dagli interessati.

La fase di negoziazione si conclude con la firma delle schede da parte del Direttore di Dipartimento/Distretto e con la pubblicazione su portale aziendale in modo da garantire la diffusione delle informazioni e degli obiettivi negoziati.

In sede di incontro di negoziazione il Dipartimento, nella persona del proprio Direttore, oltre che definire gli obiettivi annuali di programmazione, formula la proposta di "progetti" prioritari nella programmazione dell'attività annuale della struttura che, valutati successivamente dalla Direzione Aziendale e dal Collegio di Direzione, avranno effetti anche sull'incentivazione del personale afferente al Dipartimento/Distretto.

b) Monitoraggio e controllo aziendale

Il sistema di monitoraggio e controllo aziendale è articolato su vari livelli all'interno dell'azienda: (aziendale, gestionale/trasversale, per dipartimenti e centri di responsabilità) e si completa con la valutazione annuale dei risultati conseguiti.

A livello centrale vengono curate tanto la verifica dell'andamento della produzione, sia dal punto di vista economico sia dal punto di vista della composizione quali-quantitativa, quanto la verifica dell'andamento dei costi relativi a beni di consumo e personale.

Il monitoraggio in parte quadrimestrale (progetti in progress) ed in parte trimestrale (prestazioni e dati economici) dell'andamento della produzione viene effettuato per centro di responsabilità. Il monitoraggio viene effettuato rispetto sia al trend storico sia al budget, verificando la percentuale di assorbimento del budget negoziato.

Con periodicità quadrimestrale gli andamenti aziendali vengono portati a sintesi e la Programmazione e controllo di gestione con il Dipartimento economico-finanziario effettuano le proiezioni su base annua dell'andamento dei fattori produttivi gestiti e viene verificato il bilancio economico di esercizio anche rispetto all'andamento dei ricavi. A seguito di tali verifiche vengono individuate e condivise con la Direzione Aziendale le eventuali azioni correttive da attivare. Le verifiche di bilancio hanno particolare significatività in termini di analisi in corrispondenza con i momenti di verifica programmati dalla regione.

Lo strumento utilizzato per questo monitoraggio è sostanzialmente il sistema di *reporting aziendale* che, attraverso il datawarehouse (dwh), aggrega e organizza i dati sanitari (ricoveri, prestazioni ambulatoriali, diagnostiche, prestazioni di pronto soccorso, attività di sala operatoria ecc) e amministrativi (consumi di beni, utilizzo di servizi, personale ecc) secondo modelli strutturati per l'analisi. L'alimentazione del datawarehouse avviene in parte attingendo dai vari applicativi in uso in Azienda per l'attività sanitaria (banca dati ricoveri, delle prestazioni ambulatoriali, diagnostica di laboratorio e radiologia, registro operatorio ecc), amministrativa (magazzini, procedura personale, contabilità, ecc) e per il Sistema informativo e committenza; in altre parte attraverso un sistema di indicizzazione delle fonti. La correttezza dell'alimentazione del dwh è regolata e verificata da una specifica istruzione operativa. Negli ultimi anni si è lavorato per perfezionare l'unitarietà di rappresentazione dei fenomeni di attività e di costo per centro di responsabilità all'interno del reporting aziendale. Il sistema di reporting standard viene pubblicato ed è consultabile sul portale intranet aziendale.

Con periodicità trimestrale viene alimentata, inoltre, la contabilità analitica che viene utilizzata per il reporting, per le valutazioni di compatibilità economica a supporto delle decisioni aziendali e per l'elaborazione di flussi informativi regionali e ministeriali (modello COA e LA); con periodicità trimestrale e annuale viene verificata la quadratura della contabilità analitica con il sistema di contabilità generale.

I budget trasversali, formati in modo coerente con il Bilancio di Previsione vengono trimestralmente monitorati con incontri tra Direzione Strategica, Controllo di Gestione e Responsabile Budget trasversali in occasione delle verifiche ministeriali e regionali.

b1) Monitoraggio e controllo dei budget "trasversali"

Le strutture/articolazioni organizzative "centrali" che hanno la responsabilità complessiva della gestione di risorse devono attivare sistemi di controllo operativo. Al fine di supportare tale analisi è stato strutturato e reso disponibile un sistema di reporting dinamico all'interno del datawarehouse aziendale che consente di interrogare direttamente i verticali di riferimento. Ad esempio i gestori "Area farmaceutica" e "Centro logistico" possono interrogare ed organizzare i dati presenti nella procedura di magazzino per cui è possibile monitorare l'andamento degli ordini, del consegnato per tipologia di prodotto, fornitore, centro utilizzatore ecc. Tale sistema di monitoraggio è disponibile on line e quindi è sempre disponibile ai gestori (personale, farmacia, economato, ecc) ed è stato sviluppato in modo più o meno evoluto a seconda della sensibilità del gestore al tema dell'analisi.

b2) Monitoraggio e controllo per Dipartimenti e strutture organizzative/centri di responsabilità

Con periodicità trimestrale viene reso disponibile a Dipartimenti ed Unità Operative l'andamento dell'attività e del consumo di beni rispetto al budget negoziato. E' stato messo a punto un sistema di monitoraggio in progress dei progetti che, con il supporto di sistemi di segnalazione con smile e codice colore (verde, giallo, rosso), consente di visualizzare il loro andamento rispetto agli obiettivi negoziati. La verifica degli andamenti viene pubblicata su portale intranet aziendale con periodicità quadrimestrale. Per gli obiettivi quantitativi relativi alle aree "produzione" e "consumi di risorse", stante la reportistica aziendale disponibile trimestralmente in intranet e sulla base delle valutazioni eseguite dalle Unità Operative, è cura del Direttore del Dipartimento, avvalendosi dello staff dipartimentale, relazionare alla Direzione Aziendale in merito a criticità rilevate rispetto all'andamento degli obiettivi.

c) Valutazione e verifica annuale dei risultati

La verifica dei risultati avviene su vari livelli:

Istituzionale: gli adempimenti in materia di rendicontazione sono definiti dalla Regione e da altri soggetti istituzionali (CTSS, AUSL ecc) e riguardano:

- l'andamento della gestione economica con rendicontazioni trimestrali, più la chiusura del bilancio di esercizio, e patrimoniale, con rendicontazione annuale. Questo monitoraggio è oggetto di comunicazione alla Regione ed al Ministero della Salute con format predefiniti (CE, LA e modelli COA) e relazioni al bilancio di esercizio;
- la capacità dell'Azienda di realizzare la propria mission: il *Bilancio di missione* – elaborato con periodicità annuale, secondo le linee guida e gli indicatori di monitoraggio individuati dalla Regione e viene pubblicato sul sito internet istituzionale aziendale;
- la verifica degli obiettivi di programmazione regionale, finalizzato anche al sistema premiante della Direzione Generale (annuale)
- la verifica degli obiettivi di mandato della Direzione Generale: viene richiesta ed elaborata sulla base delle richieste ed indicazioni formulate dalla Regione;
- il monitoraggio obiettivi aziendali: monitoraggio e verifica degli obiettivi contenuti nella programmazione aziendale contestualmente ai momenti di verifica richiesti dalla Regione o dall'Azienda Ospedaliera.

Dipartimento/Distretto/strutture di Staff: la valutazione annuale e la verifica dei risultati vengono effettuate anche al fine di poter corrispondere la retribuzione di risultato e sono attualmente articolate per valutare:

- obiettivi operativi ed economici (*performance organizzativa*): a consuntivo, al momento del consolidamento dei dati definitivi di attività e di consumo, vengono predisposti dei report di monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget di Unità Operativa. Il monitoraggio degli andamenti viene elaborato dalla "Programmazione e controllo di gestione"; la valutazione finale è stata effettuata dal Collegio di valutazione aziendale con il supporto

dell'Organismo di Valutazione Aziendale e con i dati forniti dall'area dipartimentale Risorse economiche-finanziarie, dal Dipartimento Sviluppo ed amministrazione risorse umane

- per l'anno 2014, dopo la sperimentazione avvenuta nell'anno 2013, è stata introdotta una scheda di valutazione completa anche della valutazione individuale annuale (*performance individuale*) di tutto il Personale dirigente, senza ricadute economiche per i Dirigenti professional.

In caso di contestazione della valutazione è stato previsto il ricorso al diretto superiore del soggetto che ha effettuato la valutazione di prima istanza.

d) Processo, fasi e tempi, soggetti coinvolti ed infrastrutture di supporto

Il *processo e le sue fasi* sono schematicamente riportati nel diagramma di flusso allegato.

Per quanto attiene ai tempi, la discussione del budget inizia in tempi variabili, in dipendenza dalle indicazioni ed obiettivi della Regione. In caso di ritardi, l'Azienda inizia comunque il proprio processo nel mese di febbraio.

La valutazione finale, a consuntivo cioè dei risultati raggiunti nell'anno precedente, inizia alla fine del mese di febbraio con la consegna di un report di autovalutazione, corredato delle evidenze documentali o degli specifici riferimenti di riscontro; viene ultimata all'inizio del mese di giugno per consentire la liquidazione del conguaglio della quota di stipendio di risultato spettante con lo stipendio del mese di giugno.

La *valutazione del budget, obiettivi raggiunti e risorse impiegate, con riferimento al sistema premiante della dirigenza*, è pertanto di equipie (Collegio di valutazione aziendale) per i Dipartimenti, i Distretti, le Strutture di Staff e per i loro rispettivi Direttori; a cascata, con andamento piramidale discendente, rispettivamente per le strutture complesse ed i relativi Direttori, per le strutture semplici ed i relativi responsabili, per ciascun Dirigente.

e) Infrastrutture di supporto

Le infrastrutture di supporto al sistema di valutazione aziendale sono rappresentate dall'insieme di tutte le Unità Operative aziendali che a vario titolo cooperano con la Direzione Strategica per la definizione dell'intero sistema e delle strategie, a partire dall'individuazione degli obiettivi, dei criteri di misurazione, alla attribuzione dei pesi, al monitoraggio, al reporting, al miglioramento del sistema di raccolta, registrazione, elaborazione e trasmissione dei dati, alla loro fruibilità, sostenibilità e trasparenza, come descritto nel documento "Istruzioni operative sul sistema di valutazione aziendale", fino alla valutazione di seconda istanza del singolo Dirigente ed alla individuazione/rimodulazione di nuovi obiettivi per l'anno successivo, anche con la eventuale revisione del sistema di valutazione.

Oltre alle Unità Operative aziendali sono da ritenere infrastrutture di supporto tutte quelle che concorrono dall'esterno ad indirizzare, valutare ed eventualmente rimodulare il processo, partendo dal livello nazionale fino ad arrivare al livello locale extra-aziendale degli stakeholder" o aziendale ma esterno, come per l'Organismo di Valutazione Aziendale o per le richieste/suggerimenti raccolti dall'URP.

Per quanto attiene agli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità, dall'anno 2014 l'Azienda ha seguito tutte le indicazioni e le scadenze previste dalla normativa, alle quali collaborano tutte le strutture aziendali

coinvolte sotto la guida ed il coordinamento del Responsabile aziendale per la trasparenza e l'integrità e per la prevenzione della corruzione, formalmente nominato con delibere n. 39 del 15/03/2013 ad oggetto "Nomina del Responsabile della Trasparenza dell'Azienda USL Ferrara e n. 195 del 5/08/2013 ad oggetto "Nomina del Responsabile della Prevenzione della corruzione dell'Azienda USL Ferrara.

f) Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il sistema di valutazione dell'Azienda, sviluppato in prima istanza con riferimento al personale della dirigenza è fondato su criteri ispirati all'integrazione tra personale del SSN.

Le posizioni dirigenziali sono oggetto di specifica descrizione, al momento della loro istituzione, con definizione del contenuto e dei relativi obiettivi. Al termine di scadenza dell'incarico (ossia ogni 3 o 5 anni, a seconda della tipologia di incarico) il Personale dirigente è soggetto a valutazione individuale a cura di un Collegio tecnico.

Analogamente, seguendo il medesimo iter, si procede alla verifica dei dirigenti che - al maturare di un'esperienza pari a cinque - sono nelle condizioni per accedere alla retribuzione di posizione minima contrattuale o allo scaglione superiore dell'indennità di esclusività, in base a quanto previsto dalle recenti norme che regolano la materia.

Dal 2014, è stata introdotta la valutazione della performance individuale a cadenza annuale correlata alla retribuzione di risultato.

Al termine del processo di verifica annuale sulla performance individuale ed organizzativa, la proposta di valutazione viene sottoposta al Direttore Generale che ne valuta i contenuti e autorizza il pagamento degli incentivi nella misura relativa al loro raggiungimento percentuale e secondo gli scaglioni concordati con le Organizzazioni Sindacali nel Contratto integrativo aziendale. L'esito della valutazione viene inserito nel fascicolo individuale del Dirigente.

Anche per tutto il Personale del comparto, è in via di definizione un nuovo sistema di valutazione, coerente con quello della Dirigenza e con gli obiettivi dell'Azienda.

Attualmente, analogamente a quanto avviene per la Dirigenza, è attuato un sistema diretto a valutare i titolari di posizioni di specifica responsabilità. In particolare, dall'anno 2013, secondo il Regolamento assunto dall'Azienda nel mese di marzo, relativo anche alla graduazione del riconoscimento economico, per i titolari di Posizioni Organizzative la valutazione è attuata a cadenza triennale.

INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI: "PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE", "SISTEMA INFORMATIVO E COMMITTENZA" ED AREA "RISORSE ECONOMICHE-FINANZIARIE"

Trattasi di strutture di supporto alla programmazione, al monitoraggio ed alle verifiche aziendali che sostengono con strumenti informativi integrati la definizione delle scelte che vengono effettuate dalla Direzione Aziendale, sistematizzando ed elaborando le informazioni prodotte dai diversi sottosistemi e trasformando il dato in informazione a supporto delle decisioni strategiche ed operative.

Esse garantiscono una risposta ai debiti informativi interni ed esterni all'Azienda gestendo tutti i flussi informativi relativi alla mobilità sanitaria, promuovendo la qualità dei flussi informativi attraverso il controllo della qualità della codifica della scheda di dimissione ospedaliera e attraverso la sensibilizzazione delle gestioni aziendali.

Le strutture supportano il sistema di pianificazione e controllo, nelle fasi di previsione (*budget*), di monitoraggio (*reporting*) e di analisi degli scostamenti (*verifica dei risultati*), sia in riguardo allo stato di avanzamento degli obiettivi che del bilancio economico-finanziario.

Attraverso la fornitura dei dati specifici e la partecipazione diretta, collaborano con la Direzione Aziendale e l'Organismo di Valutazione Aziendale alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi dei Direttori dei Dipartimenti, dei Distretti, e delle Strutture di Staff, responsabili di tutti gli obiettivi delle UO ad essi afferenti.

MATERIALE DOCUMENTALE, DIVULGAZIONE ED ASCOLTO

Gli esiti della gestione e della valutazione vengono presentati e discussi nel Collegio di Direzione Aziendale e nella Conferenza Socio-Sanitaria Territoriale, per una doverosa *accountability* e per la riprogrammazione degli obiettivi, delle strategie e delle azioni dell'anno successivo.

Contrariamente a quanto avvenuto nei due anni precedenti, nei quali l'Azienda aveva sperimentato un documento di valutazione della Performance aziendale, pubblicato sul sito istituzionale denominato "Amministrazione trasparente", nell'anno 2014, in attesa di specifiche indicazioni dalla Regione e per evitare onerose e scarsamente utili duplicazioni di documenti, ha ritenuto di assolvere ai propri impegni nella materia attraverso la pubblicazione, sul medesimo sito, di due documenti ritenuti comunque esaustivi:

- "Bilancio di missione" e
- "Relazione obiettivi e risultati gestione aziendale", così come trasmesso alla Regione ed una volta dalla stessa validato.

La decisione è risultata in linea con quanto indicato nella sua prima delibera del dicembre 2014, dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione.

Nell'anno 2014 l'Azienda ha ricevuto un importante riconoscimento nella materia, risultando "Vincitore Oscar 2013-Aziende Sanitarie Locali" con apprezzamenti specifici sul Bilancio d'esercizio, sulla Nota integrativa riguardante le rilevazioni contabili, sulla Relazione sulla gestione e sulla trasparenza relativa alla ripartizione degli interventi per Livello Essenziale di Assistenza, dagli aspetti comunicativi derivanti dalla lettura sinergica del Bilancio di Missione e della Relazione sulla Gestione.

La proposta di nuovo Piano triennale per la prevenzione della corruzione e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, prima di essere formalmente assunta è stata pubblicata sul sito istituzionale aziendale per la raccolta di suggerimenti ed osservazioni.

MONITORAGGIO DEL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI

L'Organismo Aziendale di Supporto dell'OIV regionale, ancora Organismo di Valutazione Aziendale nell'anno 2014, ha condiviso con il Responsabile Aziendale per la Trasparenza , l'Integrità e la Prevenzione della Corruzione il contenuto dei relativi piani e del Codice di comportamento.

Secondo le informazioni ricevute dal Responsabile Aziendale sopracitato e le verifiche effettuate, art.14, punto 4, lettera g, del DLgs. n. 150/2009 e Delibere CIVIT n. 50, 71 e 77 del 2013:

- 1) sono stati rispettati per l'anno 2014 tutti gli obblighi di pubblicazione previsti (come riscontrato anche dallo stesso OIV regionale sulle verifiche effettuate relativamente al popolamento di alcune specifiche sezioni al 31 dicembre)
- 2) nessuna segnalazione è pervenuta in relazione a casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione da parte del Responsabile Aziendale,
- 3) nessun caso di inadempimento risulta segnalato all'Ufficio di Disciplina.

Alcune difficoltà iniziali al coinvolgimento nella pubblicazione di tutti gli Operatori interessati sono state ritenute del tutto fisiologiche per un processo nuovo ed innovativo. La formazione e i ripetuti solleciti ed incontri messi in atto dall'Azienda hanno prodotto il loro superamento.

Nulla inoltre da segnalare in materia relativamente alla performance individuale ed organizzativa del Responsabile Aziendale per la Trasparenza , l'Integrità e la Prevenzione della Corruzione, divenuto anzi un punto di riferimento per diversi suoi colleghi regionali ed anche extraregionali.

Nulla da segnalare nemmeno a carico dei Dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.

Nella valutazione della performance individuale ed organizzativa dei Dirigenti interessati, non sono pertanto previste penalizzazioni relative ad inadempienze nella materia.

Alla Direzione Aziendale ed alla Programmazione e Controllo di Gestione è stato richiesto che nel Piano Aziendale della Performance anno 2015 l'adozione ed il mantenimento delle misure di prevenzione ed il rispetto degli obblighi di pubblicazione vengano declinati in specifiche azioni ed obiettivi per i responsabili preposti.

ALLEGATI

- *Digramma di flusso*
- *Scheda di valutazione performance individuale annuale AUSL*
- *Scheda di valutazione performance individuale annuale AO S. ANNA*