

PIANO DELLA PERFORMANCE 2019 - 2021

Documento di pianificazione triennale redatto ai sensi del D.Lgs.
150/2009 e della L.R. n. 22/2011

ALL. 1 alla DDG
del 31/1/2019

Sommario

1.	Presentazione del Piano della Performance.....	2
1.1.	Principi e riferimenti normativi del Piano della Performance	2
1.2.	Il Piano 2019-2021	2
2.	Presentazione dell'Azienda	3
2.1.	L'Azienda Zero	3
2.2.	Missione e funzioni.....	3
2.3.	L'Azienda in cifre.....	8
2.4.	Le risorse aziendali	8
	Risorse umane	8
	Risorse economico-finanziarie.....	11
	Risorse strumentali.....	14
3.	Pianificazione triennale	15
3.1.	Le fonti.....	15
3.2.	Le linee strategiche.....	16
4.	Dalla pianificazione strategica alla performance organizzativa: la programmazione annuale	22
5.	Dalla performance organizzativa alla performance individuale	23

1. Presentazione del Piano della Performance

1.1. Principi e riferimenti normativi del Piano della Performance

Al fine del miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione, il D.Lgs. n. 150/2009 stabilisce che ogni azienda o ente pubblico è tenuto a misurare e a valutare la propria performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, perseguendo la valorizzazione del merito e la trasparenza dei risultati raggiunti in relazione alle risorse impiegate.

A questo scopo, uno degli strumenti previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 è il Piano della performance, un documento di pianificazione triennale, adottato in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli obiettivi (strategici ed operativi) e gli indicatori per la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché le modalità di assegnazione degli obiettivi nei confronti del personale.

Il decreto in parola si applica direttamente agli Enti dello Stato, mentre gli Enti Locali e le Regioni (comprese quindi le amministrazioni del Servizio Sanitario) adeguano i propri ordinamenti ai principi del decreto. La Regione Veneto, con la L.R. n. 9/2011, modificata dalla L.R. n. 22/2011, ha disposto che la valutazione del personale delle aziende del Servizio Sanitario Regionale si attenga ai principi dei Titoli II e III del D.Lgs. n. 150/2009, secondo le omogenee indicazioni allo scopo definite dalla Giunta regionale con DGR n. 140/2016.

Fatti salvi i principi, il dettato del decreto va quindi temperato con le disposizioni in materia di pianificazione e programmazione vigenti per il Servizio Sanitario Regionale, segnatamente la L.R. n. 55/1994. Le linee guida contenute nella DGR n. 140/2016 specificano infatti che le fasi del ciclo di gestione della valutazione dei risultati vanno inserite all'interno della metodologia della negoziazione per budget, metodologia richiamata e specificata nella citata L.R. n. 55/1994.

1.2. Il Piano 2019-2021

Il piano della performance 2019-2021 viene redatto – e deve essere letto – in una visione di contesto: Azienda Zero è uscita dal commissariamento a fine 2018 e, pertanto, sta completando il proprio assetto strutturale in termini di competenze, uffici, procedure, dotazioni tecnologiche. La programmazione regionale, inoltre, è in fase di perfezionamento: a fronte di un PSSR legiferato alla fine dell'anno precedente, i successivi provvedimenti di attuazione stanno per essere emanati, così come le linee di indirizzo per Azienda Zero previste dalla L.R. 19/2016 e gli obiettivi annuali per i Direttori Generali delle Aziende ed Enti del SSR.

Ciononostante, anche in continuità con gli obiettivi che hanno caratterizzato la gestione fino al 2018, la Direzione di Azienda Zero definisce un piano delle performance che prevede alcune linee strategiche che permeano la programmazione del prossimo triennio:

- la centralizzazione di procedure ed attività tecnico – amministrative, specialmente nelle aree degli acquisti, dei concorsi pubblici, della gestione del rischio clinico e della copertura assicurativa;
- lo sviluppo informatico ed informativo, in particolare rivolto al completamento del fascicolo sanitario elettronico ed alla convergenza degli applicativi aziendali;
- lo sviluppo del sistema contabile e di prevenzione dei rischi amministrativo – contabili.

Il Piano Socio Sanitario regionale di recente approvazione ritaglia un ruolo importante per Azienda Zero anche per il supporto all'attuazione della programmazione sanitaria, con riferimento in particolare alle reti cliniche, ai PDTA, alla misurazione dell'appropriatezza erogativa.

Per tali ambiti, Azienda Zero adeguerà la sua programmazione in stretto raccordo con l'Area Sanità e Sociale.

2. Presentazione dell'Azienda

2.1. L'Azienda Zero

L'*Azienda per il Governo della Sanità della Regione Veneto – Azienda Zero* è stata istituita con la L.R. n. 19 del 25 ottobre 2016 e rappresenta l'ente di governance della Sanità Regionale Veneta. L'Azienda Zero è un ente del Servizio Sanitario Regionale dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, con autonomia amministrativa, patrimoniale, organizzativa, tecnica, gestionale e contabile. La sede aziendale, individuata dalla Giunta regionale, è ubicata in Passaggio Luigi Gaudenzio n. 1, a Padova.

L'istituzione di Azienda Zero si inserisce in un ampio progetto della Regione Veneto finalizzato a un processo di riorganizzazione della Sanità, che vede il cittadino al centro di un sistema di servizi omogeneo, egualitario e rispettoso delle diverse esigenze territoriali.

Tale progetto ha previsto il passaggio da 21 Aziende Ulss a 9, configurando un assetto organizzativo di tipo holding basato su tre livelli: Azienda Zero (holding) – Aziende provinciali (livello divisionale) e livello operativo. Ciascun livello svolge un ruolo essenziale nel nuovo assetto e nel processo di cambiamento.

2.2. Missione e funzioni

La missione di Azienda Zero è definita nell'Atto Aziendale, adottato con decreto del Commissario di Azienda Zero n. 107 del 26/6/2017 e approvato con Decreto del Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale n. 84 del 7/7/2017. Consiste nel garantire la razionalizzazione, l'integrazione e l'efficientamento dei servizi sanitari, socio-sanitari e tecnico amministrativi delle strutture regionali, impiegando nel processo le risorse ad esse assegnate in modo efficiente.

Nell'assolvimento delle funzioni conferite, l'Azienda, perseguendo obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità, contribuisce con le Aziende sanitarie alla realizzazione della programmazione regionale.

Le funzioni che spettano ad Azienda Zero, secondo la L.R. 19/2016, sono:

- le funzioni e le responsabilità della Gestione Sanitaria Accentrata (GSA) previste dal D.Lgs. n. 118/2011 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42", secondo le direttive impartite dalla Giunta regionale;
- la gestione dei flussi di cassa relativi al finanziamento del fabbisogno sanitario regionale di cui all'articolo 20 del D.Lgs. n. 118/2011, confluiti negli appositi conti di tesoreria intestati alla sanità;
- la tenuta delle scritture della GSA di cui all'articolo 22 del D.Lgs. n. 118/2011;
- la redazione del bilancio preventivo e consuntivo della GSA e dei relativi allegati, sui quali l'Area Sanità e Sociale appone il visto di congruità;
- la redazione del bilancio consolidato preventivo e consuntivo del Servizio Sanitario Regionale e dei relativi allegati, sui quali l'Area Sanità e Sociale appone il visto di congruità;
- gli indirizzi in materia contabile delle Aziende ULSS e degli altri enti del Servizio Sanitario Regionale;
- la gestione di attività tecnico-specialistiche per il sistema e per gli enti del Servizio Sanitario Regionale, quali:

- 1) gli acquisti centralizzati nel rispetto della qualità, della economicità e della specificità clinica, previa valutazione della Commissione Regionale per l'Investimento in Tecnologia ed Edilizia (CRITE), come previsto secondo un regolamento approvato dalla Giunta regionale;
 - 2) le procedure di selezione del personale del comparto sanità, secondo un regolamento approvato dalla Giunta regionale, sentita la competente commissione consiliare;
 - 3) il supporto tecnico alla formazione manageriale e del rischio clinico di valenza regionale;
 - 4) le procedure di accreditamento ECM;
 - 5) il supporto al modello assicurativo del sistema sanitario regionale, in particolare per il contenzioso e per le eventuali transazioni;
 - 6) le infrastrutture di tecnologia informatica, connettività, sistemi informativi e flussi dati in un'ottica di omogeneizzazione e sviluppo del sistema ICT;
 - 7) l'autorizzazione all'esercizio delle strutture sanitarie e socio-sanitarie;
 - 8) la gestione del contenzioso del lavoro e sanitario, attraverso la sottoscrizione di una convenzione tra ogni singola Azienda ULSS, Aziende ospedaliere e ospedaliero universitarie, Istituto Oncologico Veneto (IOV) e l'Azienda Zero, che garantisce il patrocinio e la difesa; il modello di convenzione è deliberato dalla Giunta regionale;
 - 9) la progressiva razionalizzazione del sistema logistico;
 - 10) i servizi tecnici per la valutazione della HTA;
 - 11) l'attivazione del fascicolo sanitario elettronico e la conseguente tessera sanitaria elettronica per tutta la popolazione veneta;
- l'indirizzo e il coordinamento degli Uffici Relazioni con il Pubblico in materia sanitaria e socio-sanitaria, presso le Aziende ULSS.

FUNZIONI PRESE IN CARICO DALLE AZIENDE

Acquisti centralizzati

Omogeneizzazione e sviluppo del sistema ICT

Supporto tecnico alla formazione manageriale

Selezione del personale del comparto sanità

Gestione del contenzioso del lavoro e sanitario

Gestione del rischio clinico a valenza regionale

Gestione della DPC

Supporto al modello assicurativo del sistema sanitario

Funzioni di cui alla Legge n. 210/1992

Definizione dei sistemi e dei flussi informativi

Valutazioni di HTA

FUNZIONI PRESE IN CARICO DALLA REGIONE

Procedure di accreditamento ECM

Gestione Sanitaria Accentrata (GSA)

Flussi di cassa relativi al finanziamento del fabbisogno

Bilancio consolidato preventivo e consuntivo del

Autorizzazione all'esercizio delle strutture

Fascicolo sanitario elettronico e tessera sanitaria

Indirizzi in materia contabile alle Aziende del SSR

Erogazione indennità servizio civile regionale

Sistema di auditing e controllo interno

Analisi, valutazioni e proposte a supporto della

Supporto tecnico nel processo di definizione e realizzazione

Coordinamento degli URP

Coordinamenti regionali e gestione dei registri

La Giunta Regionale, sentita la competente commissione consiliare, a norma dell'art. 2 co. 2 della L.R. 19/2016, ha attribuito ulteriori funzioni ad Azienda Zero, tra cui quelle richiamate nelle DGR n. 733 e 1122 del 2017:

- la produzione di analisi, valutazioni e proposte a supporto della programmazione sanitaria e socio-sanitaria regionale di competenza della Giunta regionale e del Consiglio regionale;
- il supporto tecnico alla Giunta regionale, per il tramite della competente Area Sanità e Sociale, nel processo di definizione e realizzazione degli obiettivi di governo in materia sanitaria e sociale;
- il supporto alla determinazione degli obiettivi dei direttori delle Aziende ULSS e degli altri enti del Servizio Sanitario Regionale;
- la proposta di definizione del sistema degli obiettivi e dei risultati delle Aziende ULSS e degli altri enti del Servizio Sanitario Regionale nonché la proposta alla Giunta regionale di definizione dei costi standard ed il loro monitoraggio;
- la definizione dei sistemi e dei flussi informativi, il sistema di auditing e il controllo interno;
- le funzioni attribuite dalla alla L.R. 29 giugno 2012, n. 23 "Norme in materia di programmazione socio sanitaria e approvazione del Piano socio-sanitario regionale 2012-2016." ai Coordinamenti regionali, al Sistema Epidemiologico Regionale (SER) anche con riferimento alla gestione dei relativi registri".

Successivi provvedimenti hanno assegnato ulteriori compiti all'Azienda. Tra questi si richiamano:

- la DGR 2231 del 29/12/2017 (modifica del riparto regionale 2017-2018), che pone in capo ad Azienda Zero, dal 2019, la gestione della distribuzione per conto (DPC);
- alcuni provvedimenti che individuano Azienda Zero per la gestione di pagamenti a vario titolo non rientranti nel FSR:
 - DGR 1917/2017: individua Azienda Zero per l'esercizio della funzione di cui alla Legge n. 210/1992 (Indennizzo a favore dei soggetti danneggiati da complicanze di tipo irreversibile a causa di vaccinazioni obbligatorie, trasfusioni e somministrazioni di emoderivati);
 - DGR 815 del 8/6/2018: delega ad Azienda Zero l'erogazione delle indennità di servizio civile regionale volontario spettanti per gli anni 2018 e 2019;
 - DGR 242 del 6/3/2018: assegna ad Azienda Zero l'erogazione delle somme assegnate per l'anno 2018 a favore delle scuole dell'infanzia non statali e dei servizi per la prima infanzia, nonché gli adempimenti connessi;
 - Decreto del Direttore sei Servizi Sociali n. 79 del 14/8/2018: delega al pagamento dei contributi per le c.d. "funzioni non fondamentali" delle province;
 - Decreto del Direttore sei Servizi Sociali n. 102 del 24/10/2018: erogazione dei contributi per le famiglie numerose.

Infine, con L.R. n. 48 del 28 dicembre 2018, il Consiglio regionale del Veneto ha legiferato il Piano Socio Sanitario regionale (PSSR) 2019-2023, consolidando le linee di sviluppo del Servizio Socio Sanitario veneto del precedente piano, alla luce della riforma introdotta con la già richiamata L.R. 19/2018.

Nel PSSR 2019-2023 viene richiamata la missione di Azienda Zero (*La governance – Azienda Zero*):

- supporto all'attuazione degli indirizzi regionali in materia sanitaria e socio-sanitaria;
- coordinamento e supporto alle aziende sanitarie nel miglioramento dei processi tecnico amministrativi e di organizzazione sanitaria e socio sanitaria;
- gestione di attività tecnico amministrative specialistiche a livello regionale.

Il nuovo PSSR indica specificamente le aree di attività di interesse di Azienda Zero (*La programmazione socio sanitaria della Regione Veneto*), come sintetizzato nel seguito.

- Le reti cliniche dovranno prevedere come punto di riferimento l'Azienda Zero per gli aspetti tecnico-organizzativi ed amministrativi. Azienda Zero deve altresì fornire il supporto tecnico ai gruppi di lavoro per la stesura dei PDTA.
- Tramite Azienda Zero, deve essere sviluppato il sistema di monitoraggio e controllo sull'appropriatezza erogativa e sulla congruità delle prestazioni sanitarie erogate dalle strutture pubbliche e private accreditate.
- Sempre con riferimento alle analisi di appropriatezza erogativa, nell'attuale sistema di governo multilivello, la Regione continuerà a definire linee guida per la codifica delle schede di dimissione ospedaliera e di altri flussi informativi e appropriatezza clinica e organizzativa. Azienda Zero, invece, coordinerà i controlli aziendali ed effettuerà approfondite analisi periodiche sulle singole attività per verificare l'uniformità di applicazione delle indicazioni supportata, in materia di sanità pubblica veterinaria e sicurezza alimentare, dalla competente struttura regionale, alla quale spetta la supervisione dei controlli aziendali tramite il sistema di audit.
- Azienda Zero garantirà la massima diffusione della conoscenza dello stato dell'arte in termini di performance ottenute dalle singole Aziende/Distretti e la più efficiente estensione delle prestazioni oggetto di monitoraggio.
- Presso Azienda Zero viene previsto un Osservatorio regionale cui affidare funzioni di monitoraggio e vigilanza su tutte le forme di sanità integrative con l'importante finalità di attuare un raccordo tra sanità pubblica e sanità privata.
- Nel confermare l'attuale modello organizzativo nelle Aziende Sanitarie SSSR – che prevede il coinvolgimento di direzione medica e responsabile del rischio, comitato valutazione sinistri, medico legale aziendale e la componente giuridica nonché dell'Ufficio sinistri centrale e l'URP aziendale - si evidenzia quale linea tendenziale, in conformità alla L.R. 19/2016, una progressiva assunzione di responsabilità da parte dell'Azienda Zero, sia nella trattazione di sinistri, sia nelle attività stragiudiziali e di contenzioso.

Azienda Zero è chiamata a fornire un contributo anche nella definizione e monitoraggio degli standard di programmazione:

- l'Area Sanità e Sociale, avvalendosi dell'Azienda Zero, stabilisce annualmente gli obiettivi strategici di governo e limiti di costo, tra loro organicamente integrati e correlati con le esigenze del territorio di riferimento, da assegnare alle Aziende ULSS, alle Aziende ospedaliere e all'IRCCS Istituto Oncologico Veneto, nonché alle strutture private accreditate per quanto concerne la spesa a carico SSSR tenendo in debita considerazione l'interrelazione tra le stesse, in modo da rendere effettivamente coordinata l'offerta dei servizi ai cittadini;
- la programmazione per standard di riferimento deve continuare ad essere uno degli elementi portanti della programmazione regionale e, attraverso Azienda Zero, devono essere individuati nuovi standard di riferimento rispondenti a principi base di efficienza, efficacia e sicurezza ed economicità;
- Azienda Zero deve inoltre prevedere ed attuare tutti gli strumenti di monitoraggio necessari a verificare l'adeguatezza degli standard utilizzati per l'assegnazione delle risorse in rapporto al grado di soddisfacimento dei bisogni e deve monitorare gli esiti dei processi;
- l'utilizzo di un sistema di standard rende necessario che Azienda Zero monitori l'organizzazione dei servizi, dei processi e delle performance, delle risorse umane, della tecnologia e dei risultati di salute del SSSR, mediante una verifica costante dei risultati raggiunti.

Sotto il profilo della gestione specialistica dei servizi tecnico – amministrativi:

- oltre all'attuazione del Fascicolo Sanitario Elettronico, già esplicitato nella L.R. 19/2016 e richiamato nella L.R. 48/2018, Azienda Zero deve strutturare un sistema informativo, costantemente aggiornato e facilmente consultabile, che permetta a tutti di operare una scelta consapevole del luogo di cura;
- l'Azienda Zero attiva un programma per addivenire alla completa centralizzazione di tutti gli acquisti di beni e servizi necessari alle Aziende ULSS, alle Aziende ospedaliere e all'IRCCS Istituto Oncologico Veneto avvalendosi di metodiche di HTA e di piattaforme informatiche per la rilevazione dei fabbisogni dalle Aziende;
- la gestione del procedimento di accreditamento provvisorio e standard degli erogatori ECM e le diverse attività amministrative connesse alla realizzazione degli eventi, sono ora affidate all'Azienda Zero;
- altri processi tecnico amministrativi che necessitano di una gestione più vicina al luogo dove si eroga la prestazione o che sono a supporto delle funzioni gestionali aziendali restano in capo alle aziende sanitarie, ma Azienda Zero svolge un fondamentale ruolo di supporto all'omogeneizzazione e al coordinamento delle stesse a livello regionale.

2.3. L'Azienda in cifre

Si riportano nella tabella seguente alcuni valori chiave dell'Azienda. Il pannello di indicatori andrà ampliandosi man mano che si sviluppano le linee di lavoro dell'Azienda.

	AL 31.12.2017	AL 31.12.2018 (PRE-CONS. 2018)	PREVENTIVO 2019
VALORE DELLA PRODUZIONE	594.959.567 €	811.728.064 €	858.096.964 €
COSTO DELLA PRODUZIONE	466.095.379 €	499.818.567 €	433.553.515 €
RISULTATO DI ESERCIZIO	195.252.182 €	367.728.211 €	423.848.125 €
VALORE DEGLI INVESTIMENTI	3.731.105 €	11.728.828 €	12.158.583 €
COSTO DEL PERSONALE	0 €	9.508.238 €	12.712.408 €
N. PERSONALE DIPENDENTE	0	177	244

2.4. Le risorse aziendali

Nelle linee guida sul Piano della performance adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica¹, tra le principali dimensioni di indicatori da utilizzare per la misurazione è riportato lo *“stato delle risorse”*, inteso come presupposto della performance organizzativa. Gli indicatori sullo stato delle risorse misurano la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione nelle tre principali aree:

- risorse umane
- risorse economico-finanziarie
- risorse strumentali.

Si riportano nel seguito, per ciascuna area, le principali informazioni.

Risorse umane

Con DGR n. 733 del 29/5/2017 sono state approvate le linee guida per la predisposizione dell'atto aziendale di Azienda Zero e, in particolare nell'allegato A paragrafo 7, è stato previsto che, in considerazione del fatto che la piena operatività di Azienda Zero non sarà immediata, e che potranno essere adottati ulteriori provvedimenti applicativi della L.R. n. 19/2016, anche in ordine alla modalità di acquisizione del personale, il Direttore Generale potrà individuare una dotazione organica provvisoria nelle more del completamento della fase di avvio e nell'alveo delle funzioni assegnate.

Pertanto, a seguito della presentazione alla Direzione Area Sanità e Sociale e della conseguente approvazione con decreto n. 94 del 25 luglio 2017, è stata definita, con decreto del Commissario n. 170 del 2 agosto 2017, la dotazione organica provvisoria di Azienda Zero, suddivisa per macroprofili.

La Giunta Regionale, successivamente, ha autorizzato Azienda Zero ad acquisire il personale previsto nella dotazione organica provvisoria, in conformità alla DGR n. 2176 del 29 dicembre 2017 e ai protocolli sottoscritti con le Organizzazioni Sindacali, attraverso l'emanazione di appositi bandi di mobilità riservati al personale delle Aziende ed Enti del SSR. Conseguentemente sono stati indetti a fine anno 2017 i bandi di mobilità, distinti per personale dipendente dalle Aziende ed Enti del SSR e personale dipendente della Regione Veneto, con i quali è confluìto in Azienda Zero un primo nucleo di personale.

¹ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica; Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance n.2, dicembre 2017.

A seguito del trasferimento e dell'implementazione di ulteriori funzioni e risorse, con DGR n. 1092 del 31 luglio 2018, Azienda Zero è stata autorizzata a stabilizzare il personale proveniente dai Coordinamenti e dal Sistema Epidemiologico Regionale e conseguentemente la dotazione organica provvisoria è stata rimodulata con decreto n. 283 del 19 settembre 2018.

Successivamente è stato indetto un ulteriore ciclo di mobilità, svoltosi negli ultimi mesi del 2018, con la graduale assunzione in servizio del personale individuato a decorrere dal 1/1/2019.

Infine, è stato adottato in via provvisoria con delibera n. 400 del 27 dicembre 2018 il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) anni 2019-2021, coerentemente con il D.Lgs. n. 75 del 25 maggio 2017 che ha modificato ed integrato il D.Lgs. 165/2001 all'art. 6 commi 2, 3 e all'art. 6 ter in materia di disciplina relativa all'organizzazione degli uffici delle Pubbliche Amministrazioni, con la finalità principale di collegare l'organizzazione e la disciplina degli uffici nonché dei rapporti di lavoro non più alla dotazione organica ma ad uno specifico piano triennale dei fabbisogni di personale. In sede di definizione del richiamato Piano, è stata indicata la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e sulla scorta di un'analisi complessiva dei compiti istituzionali, obiettivi, competenze ed attività, compatibilmente con i limiti finanziari e di bilancio previsti.

Con nota prot. n. 23176 del 21 gennaio 2019, il Direttore dell'Area Sanità e Sociale ha comunicato l'approvazione del PTFP per gli anni 2019-2021 e la presa atto della dotazione organica 2019.

La seguente tabella evidenzia la dotazione di personale dell'azienda. Nella lettura del dato totale (*) si deve tenere presente che nel corso del 2018 il personale dipendente non è aumentato in modo consistente in quanto vi è stata una parziale compensazione tra il personale stabilizzato (che in parte era ricompreso tra il personale già a tempo determinato) e il personale a tempo determinato cessato.

Evoluzione del personale di Azienda Zero

Profilo	Dotazione Provvisoria (2/8/2017)	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato al 01/01/2018	Dotazione Provvisoria (19/9/2018)	Personale dipendente a tempo indeterminato e determinato al 31.12.2018	Piano Triennale 2019-2021
Dirigenza medica	17	12	17	12	18
Dirigenza sanitaria	9	8	9	7	9
Dirigenza ruoli PTA	29	11	29	14	29
Totale Dirigenza	55	31	55	33	56
Personale sanitario	33	16	33	20	33
Personale PTA cat. D e Ds	147	66	141	77	140
Personale PTA cat. C	64	33	82	40	81
Personale PTA cat. A, B, Bs	6	13	8	7	8
Totale Comparto	250	128	264	144	262
Totale	305	159 (*)	319	177 (*)	318

Alcuni dati di sintesi rispetto alla composizione del personale sono riportati nelle tabelle che seguono.

In particolare la successiva tabella illustra la suddivisione di personale per ruolo e tipologia contrattuale: nelle colonne b e c sono stati riportati i dati relativi a personale di ruolo, nella colonna e personale non di ruolo (incarichi art.7, borse di studio, co.co.co) e nella colonna f personale dipendente di altri enti che collabora a vario titolo con Azienda Zero.

L'azienda si avvale per la maggior parte di personale dipendente. Il 18% circa di personale è stato acquisito mediante altre forme di collaborazione, segnatamente comandi, distacchi e missioni.

Personale per tipologia di contratto (al 31/12/2018)

Profilo (a)	a tempo indeterminato (b)	a tempo determinato (c)	Totale Dipendenti dipendente a tempo indeterminato e determinato (d)	altre forme di collaborazione: Borse di studio - co.co.co.(e)	altre forme di collaborazione: comandi, distacchi e missioni (f)	Totale Dipendenti & Collaboratori (g)
Dirigenza medica	12	0	12		4	16
Dirigenza sanitaria	7	0	7	2	3	12
Dirigenza ruoli PTA	13	1	14		4	18
Totale Dirigenza	32	1	33	2	11	46
Personale sanitario	20	0	20		1	21
Personale PTA cat. D e Ds	67	10	77	7	13	97
Personale PTA cat. C	31	9	40		2	42
Personale PTA cat. A, B, Bs	2	5	7		1	8
Totale Comparto	120	24	144	7	17	168
Totale	152	25	177	9	28	214

Per le specificità proprie di Azienda Zero, di particolare importanza è l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze, al fine di svolgere al meglio le funzioni previste dalla normativa vigente. L'attuale presenza di laureati in azienda è del 60% tra il personale del comparto (percentuale che sale a quasi il 70% considerando anche i dirigenti).

Nel corso del 2019 sarà completata la mappa delle competenze esistente e la definizione del fabbisogno da acquisire, anche mediante un programma pluriennale di formazione: in tal senso sarà di particolare aiuto il contributo offerto dalla Fondazione Scuola di Sanità Pubblica.

Non va dimenticato inoltre che il tema dello sviluppo e valorizzazione delle competenze è prioritario per un'azienda di recente istituzione, il cui personale ha estrazioni e origini diverse. Verranno pertanto attuati dei percorsi volti a valorizzare le esperienze pregresse, integrando e omogeneizzando al contempo le diverse modalità lavorative.

Personale per competenze (al 31/12/2018)

Profilo	Laureato	Non Laureato	Totale Dipendenti
Dirigenza medica	12		12
Dirigenza sanitaria	7		7
Dirigenza ruoli PTA	14		14
Totale Dirigenza	33		33
Personale sanitario	7	13	20
Personale PTA cat. D e Ds	65	12	77
Personale PTA cat. C	12	28	40
Personale PTA cat. A, B, Bs	3	4	7
Totale Comparto	87	57	144
Totale	120	57	177

Il costo del personale secondo l'ultima stima fornita dalla UOC Risorse Umane è riportato nella seguente tabella. Per il 2019, considera le assunzioni programmate (n. 67 di cui 12 a gennaio 2019 e i rimanenti 55 da febbraio ad ottobre 2019 come da PTFP 2019-2021 approvato con delibera n. 400 del 27/12/2018).

Costo del personale di Azienda Zero (Fonte: previsione UO Risorse Umane)

	Consuntivo 2017	Pre-cons. 2018	Preventivo 2019	Delta 2019-17
6) Costi del personale	0	9.438.286	12.712.408	12.712.408
a) Personale dirigente medico	0	1.379.777	2.346.927	2.346.927
b) Personale dirigente ruolo sanitario non medico	0	733.051	749.425	749.425
c) Personale comparto ruolo sanitario	0	917.367	1.507.550	1.507.550
d) Personale dirigente altri ruoli	0	1.546.461	1.818.479	1.818.479
e) Personale comparto altri ruoli	0	4.861.631	6.290.024	6.290.024

Risorse economico-finanziarie

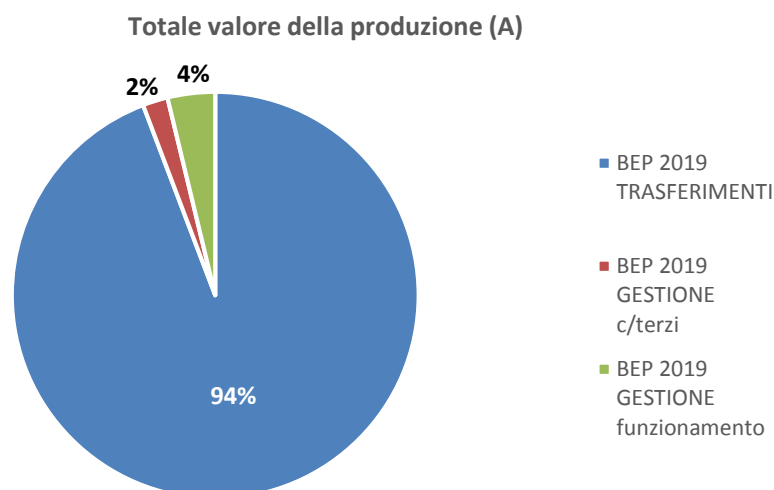
Le risorse destinate al funzionamento di Azienda Zero oggetto del presente piano delle performance sono stimate sulle assegnazioni 2018 di cui alla DGR n. 1781 del 27/11/2018 "Assegnazione alle Aziende Sanitarie del Veneto delle risorse per l'erogazione dei livelli essenziali di assistenza per l'anno 2018", ultimo provvedimento emanato dalla Giunta. Esse ammontano a 56,6 milioni di euro in continuità con l'assegnazione 2017.

Assegnazioni delle risorse ex DGR n. 1781 del 27/11/2018

	Consuntivo 2017	Pre-cons. 2018	Preventivo 2019	Delta 2019-17
FSR al netto della mobilità	8.653.967.300	8.731.529.178	8.731.529.179	77.561.879
di cui Azienda Zero	350.546.184	519.019.716	540.212.637	189.666.453
<i>per attività di azienda zero</i>	56.608.727	56.608.727	56.608.727	0
<i>per trasferimento a terzi</i>	71.101.587	77.604.886	77.604.886	6.503.299
<i>indistinta</i>	168.242.073	201.451.336	248.114.224	79.872.151
<i>vincolata</i>	54.593.797	183.354.767	157.884.800	103.291.003

Le risorse destinate ad Azienda Zero sono finalizzate a coprire tre differenti tipologie di attività, come illustrato nel grafico seguente:

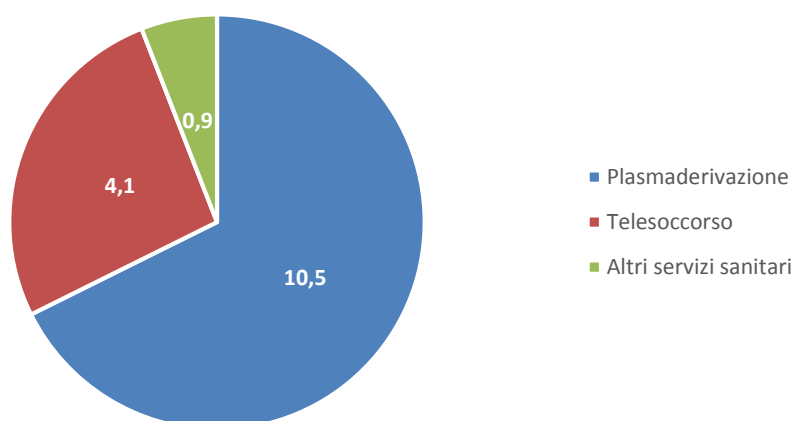
- i trasferimenti, destinata a rilevare tutte le operazioni patrimoniali (credito e debito) relative ai trasferimenti da Regione ad Azienda Zero e, da questa, alle Aziende ed altri Enti del SSR;
- la gestione conto terzi, ovvero i contratti in capo ad Azienda Zero per servizi centralizzati a beneficio delle aziende sanitarie (come ad esempio la plasmaderivazione e il telesoccorso);
- la gestione propria, che comprende le spese di funzionamento dell'azienda stessa.



Con riferimento ai costi previsionali che Azienda Zero sosterrà per l'applicazione del presente piano nell'esercizio 2019, si evidenzia la stretta correlazione con le attività programmate descritte nel successivo paragrafo "pianificazione triennale".

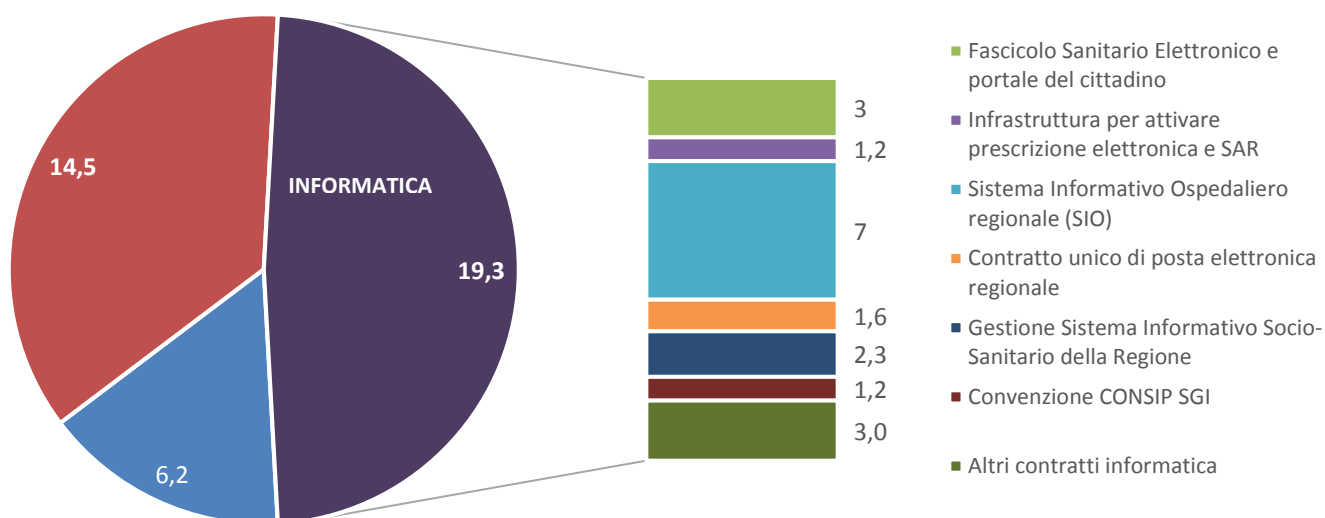
Tra gli acquisti di **servizi sanitari** iscritti nella sezione "Azienda Zero Gestione, si richiamano il contratto per l'attività di telesoccorso e il servizio di fornitura della plasmaderivazione a beneficio delle aziende del sistema sanitario.

Azienda Zero Gestione - Acquisti di servizi sanitari (B.2.A)
(milioni di euro)



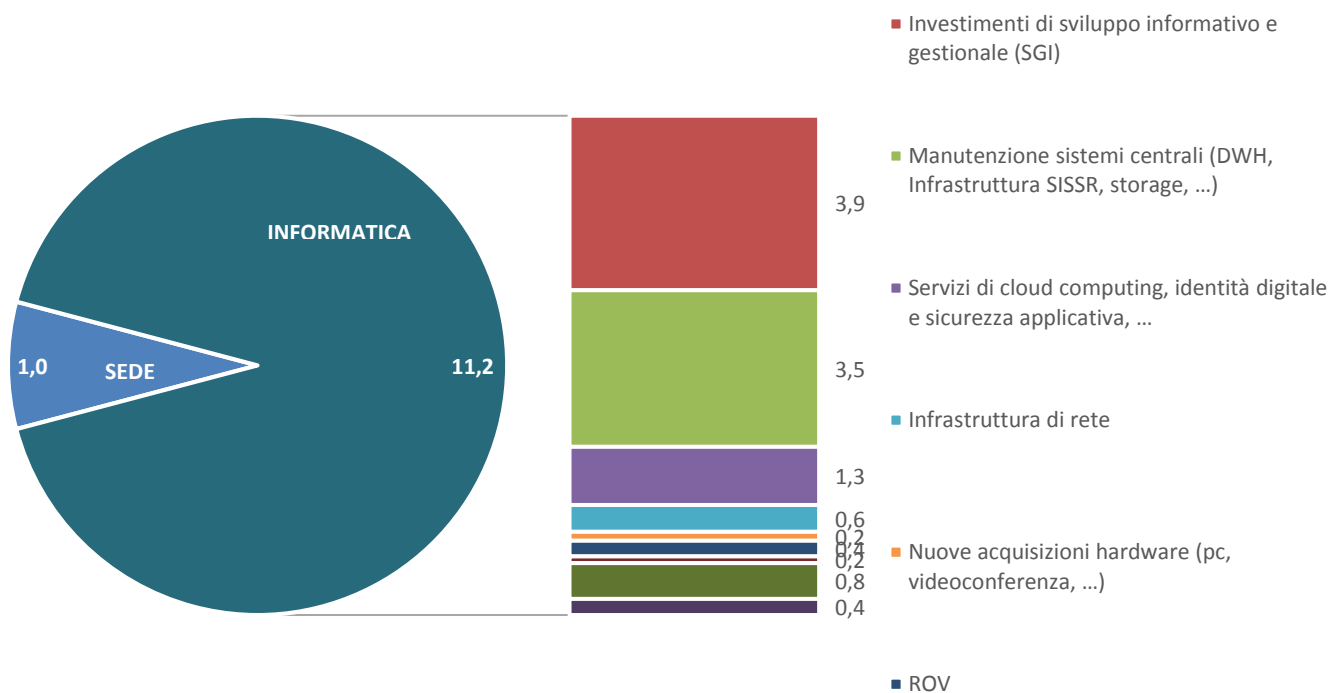
Analogamente, la previsione di acquisto di **servizi non sanitari** è rappresentativa dello sviluppo delle attività di Azienda Zero, che prevalentemente coinvolgono, sotto il profilo economico, il contratto per la copertura del rischio di responsabilità civile verso terzi e prestazioni d'opera (RCT/O) per l'intero sistema e l'area informatica. Nel grafico seguente sono illustrati i costi previsti per i servizi non sanitari della gestione di Azienda Zero: 14,5 milioni per il premio RCT/O, 6,2 milioni per altri servizi e 19,3 milioni per contratti informatici, come dettagliato nell'istogramma a destra.

Azienda Zero Gestione - Acquisti di servizi non sanitari (B.2.B)
(milioni di euro)



Azienda Zero prevede **investimenti** per complessivi 12,1 milioni di euro conseguenti alla previsione di investimenti in IT (hardware e software), ma anche in mobili e arredi e in edilizia (sede di Azienda Zero).

Investimenti (milioni di euro)



Risorse strumentali

Azienda Zero ha sede legale individuata in Padova, Passaggio Gaudenzio 1, in un immobile di proprietà della Regione del Veneto che, con DGR n. 1023 del 4/7/2017, lo ha concesso in comodato d'uso gratuito per trent'anni.

L'immobile in parola, costituito da circa 140 vani distribuiti su 3 piani, non è tuttavia sufficiente rispetto alle necessità dell'Azienda, che ha pertanto necessità di reperire ulteriori sedi. La prima ad essere attivata sarà la c.d. "Casa Rossa", un immobile di proprietà dell'ULSS 6 Euganea situato a Padova, Via Jacopo Avanzo n. 35.

L'immobile, concesso in comodato d'uso gratuito per trent'anni, è attualmente oggetto di una ristrutturazione ad opera della proprietà, nelle sue fasi conclusive. Al termine delle attività di cantiere, Azienda Zero entrerà in possesso degli spazi.

3. Pianificazione triennale

3.1. Le fonti

Gli obiettivi strategici di Azienda Zero derivano in primo luogo dalle funzioni assegnate dall'articolo 2 della L.R. n. 19/2016.

La pianificazione triennale viene aggiornata a scorrimento ogni anno, per tenere conto dell'evoluzione del contesto e delle direttive impartite dalla Giunta Regionale per l'anno in corso. Tali direttive sono contenute in numerosi atti di programmazione, di cui i principali sono:

- Il provvedimento riguardante gli obiettivi di salute e funzionamento dei servizi delle aziende sanitarie. Per il 2018 si tratta della DGR 230 del 6.3.2018, mentre per il 2019 il documento non è ancora stato approvato.
- Il provvedimento con cui la Giunta regionale, sentita la competente commissione consiliare, determina gli indirizzi per l'attività dell'Azienda Zero, come previsto al comma 9 dell'articolo 2 della L.R. 19/2016. Per il 2018 gli indirizzi sono stati definiti con la DGR 555 del 30.4.2018, mentre per il 2019 gli indirizzi sono ancora in elaborazione.

Va inoltre tenuto conto che una parte degli obiettivi aziendali sono oggetto di specifici piani "di settore", tra cui:

- la DGR 63 del 26.1.2018, di approvazione del programma relativo alle procedure di gara centralizzate di acquisizione di beni e servizi in carico all'Azienda Zero per il biennio 2018-2019;
- la DDG n. 400 del 27.12.2018, recante l'approvazione del Piano Triennale provvisorio dei Fabbisogni di Personale (PTFP) per il triennio 2019-2021;
- la DDG n. 415 del 31.12.2018 con cui è stato adottato il Bilancio Economico di Previsione per l'anno 2019;
- il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021, in fase di elaborazione.

3.2. Le linee strategiche

Le principali linee strategiche aziendali possono essere così sintetizzate:

- centralizzazione gare, concorsi e supporto CRITE, che consiste in:
 - rispetto del programma di gare centralizzate indicate dalla DGR 63/2018 e delle successive indicate dalla programmazione regionale;
 - programmazione ed esecuzione delle procedure di selezione del personale del comparto e della dirigenza medica e STPA, in accordo con il Comitato dei Direttori Generali;
 - supporto alla CRITE-Commissione Regionale per gli Investimenti Tecnologici ed in Edilizia e monitoraggio delle relative autorizzazioni;
- centralizzazione copertura sinistri e supporto gestione rischio clinico, che si sostanzia in:
 - presa in carico della gestione del contratto per il servizio assicurativo per copertura del rischio di responsabilità civile verso terzi e prestatori d'opera per tutto il SSSR Veneto, secondo quanto previsto dalla DGR 1298/2018;
 - coordinamento dell'attività di gestione del rischio clinico a livello regionale;
- attivazione fascicolo sanitario elettronico e integrazione sistema informativo, che si sostanzia principalmente in:
 - completamento della realizzazione del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), secondo i termini di legge;
 - studio e realizzazione di infrastrutture di tecnologia informatica, connettività, sistemi informativi e flussi dati in un'ottica di omogeneizzazione e sviluppo del sistema ICT del SSR;
- gestione contabile, gestione finanziaria, sistema di auditing e controllo interno, con particolare riferimento a:
 - elaborazione e messa a disposizione delle aziende del SSR di strumenti per la rilevazione e l'analisi dei rischi di processo;
- ed ancora:
 - l'avvio e la messa a regime delle funzioni in area sanitaria (rischio clinico, governo clinico-assistenziale, ispezioni sanitarie e socio-sanitarie), a seguito dei quali verranno ulteriormente integrate e dettagliate le linee strategiche di area sanitaria;
 - la piena funzionalità delle sedi operative di Azienda Zero;
 - l'avvio, con un primo studio di fattibilità, della logistica centralizzata;
 - l'avvio delle attività di indirizzo e coordinamento degli Uffici Relazioni con il Pubblico in materia sanitaria e sociosanitaria, presso le Aziende ULSS;
 - la messa a sistema della attività di supporto, analisi dati e proposte su richiesta e in accordo con l'area sanità e sociale della Regione del Veneto;
 - la prosecuzione delle attività già prese in carico nel corso del biennio 2017-2018.

Tra gli obiettivi assegnati ad Azienda Zero in grado di cogliere la dimensione della performance di "impatto", vale a dire capace di misurare l'effetto dell'azione amministrativa nel medio-lungo termine, sotto il profilo prettamente economico, vi è il contributo offerto da Azienda Zero alla riduzione dei costi complessivi del sistema.

Per le azioni di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza si rimanda al *Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021*, approvato con DDG del 31/1/2019.

Nel piano sono descritti in modo dettagliato, con riferimento ai tempi e alle responsabilità, i seguenti obiettivi aziendali:

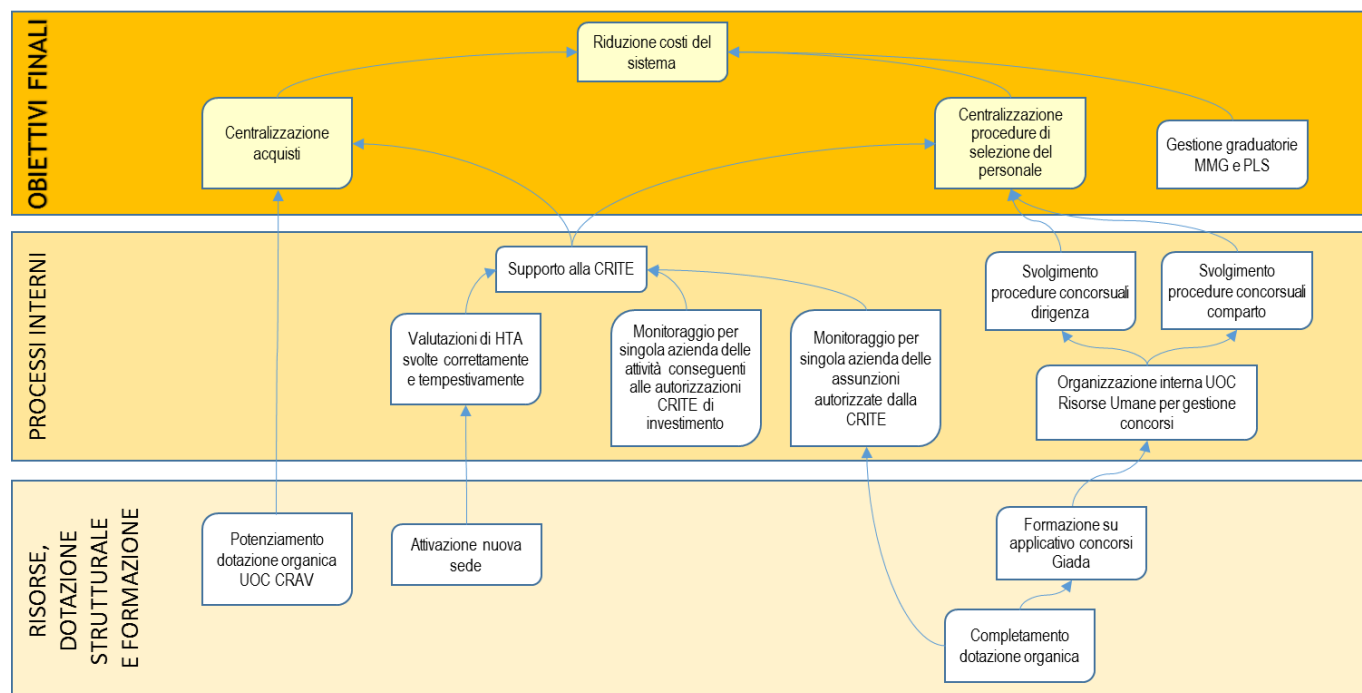
- Azioni volte a prevenire i fenomeni corruttivi:
 - Approvazione, diffusione e pubblicazione area trasparenza del Codice di Comportamento aziendale e dei suoi aggiornamenti.
 - Redazione, approvazione e realizzazione del Piano Annuale di Formazione aziendale.
 - Raccolta e conservazione delle dichiarazioni compilate dal personale e dai componenti delle commissioni.
 - Attività di Control Risk Self Assessment (CRSA) nei processi Aziendali.
 - Definizione, sulla base dei rischi individuati, delle misure di contenimento; predisposizione dei Piani di Contenimento connessi ai rischi MEDIO e ALTI; monitoraggio dei piani.
 - Pianificazione di Audit nei processi che presentano indici di rischi elevati e individuazione delle Azioni di miglioramento in termini di efficacia ed efficienza del processo.
 - Progettazione e sviluppo di un software atto alla corretta gestione dell'organizzazione e al corretto presidio del rischio.
- Azioni volte a favorire la trasparenza:
 - Stesura della mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione, con individuazione delle strutture responsabili all'aggiornamento e successivo monitoraggio obblighi trasparenza.
 - Migrazione dati nel nuovo sito istituzionale e alimentazione e aggiornamento "area della trasparenza" del sito aziendale.
 - Relazione rendiconto di attuazione del Piano riferita all'anno e trasmissione alla Direzione.

Nel seguito si riportano le linee strategiche aziendali, illustrate con lo strumento della “mappa strategica”², una rappresentazione visuale delle relazioni causa-effetto tra le componenti della strategia di un’organizzazione. La mappa strategica ha lo scopo di facilitare il collegamento tra la formulazione della strategia e l’esecuzione della stessa: partendo dai risultati che si desidera ottenere, la mappa illustra quali prodotti intermedi sono necessari e su quali processi interni è necessario agire. Più alla base, la mappa mostra quali risorse (finanziarie, umane, strutturali, formative, ...) dovranno essere messe a disposizione al fine di migliorare i suddetti processi e raggiungere quindi i risultati attesi.

Ciascuna linea strategica è corredata da una serie di indicatori. Alcuni di questi sono indicatori di osservazione del fenomeno, mentre altri misurano il raggiungimento degli obiettivi strategici.

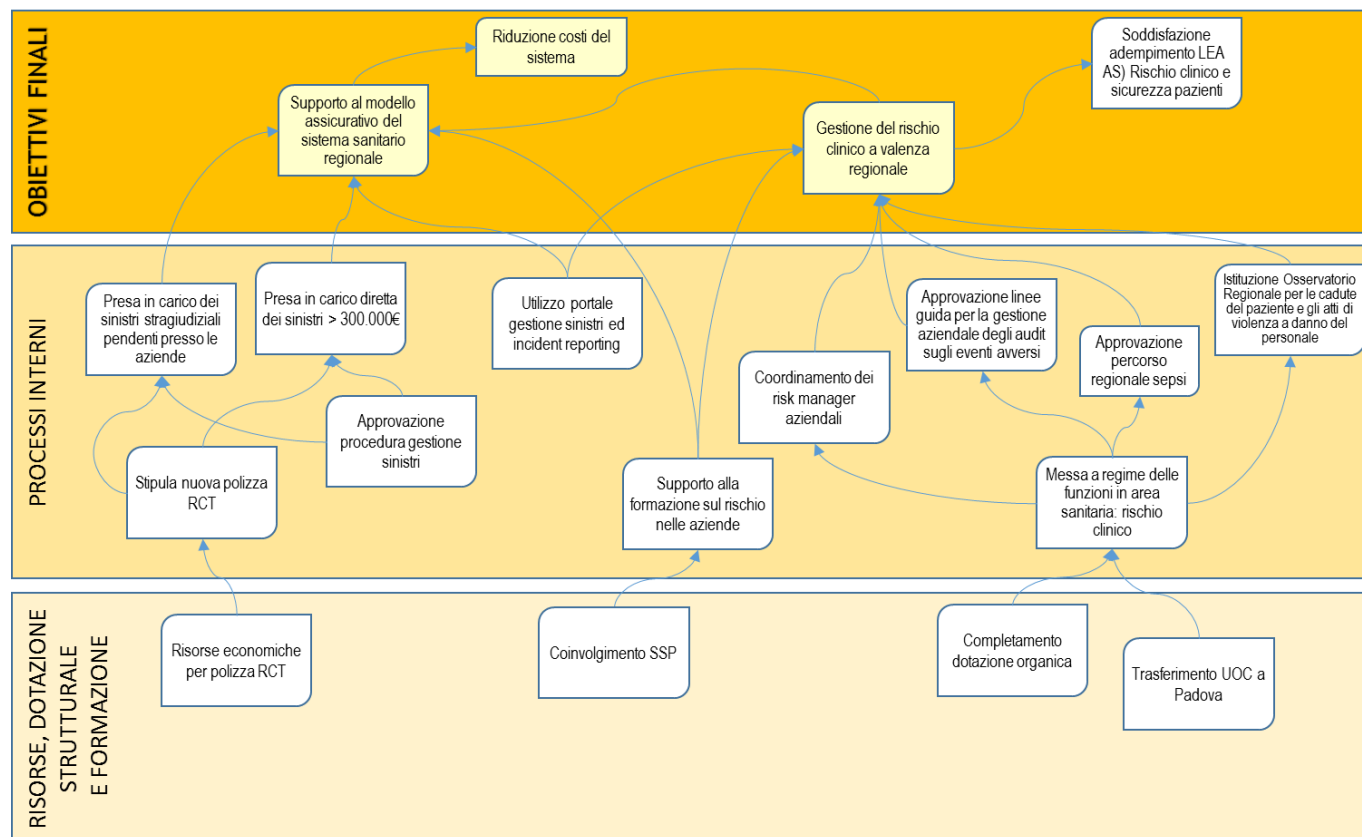
² Kaplan, Norton, Mappe Strategiche, ISEDI, 2005.

LINEA STRATEGICA: CENTRALIZZAZIONE GARE, CONCORSI E SUPPORTO CRITE



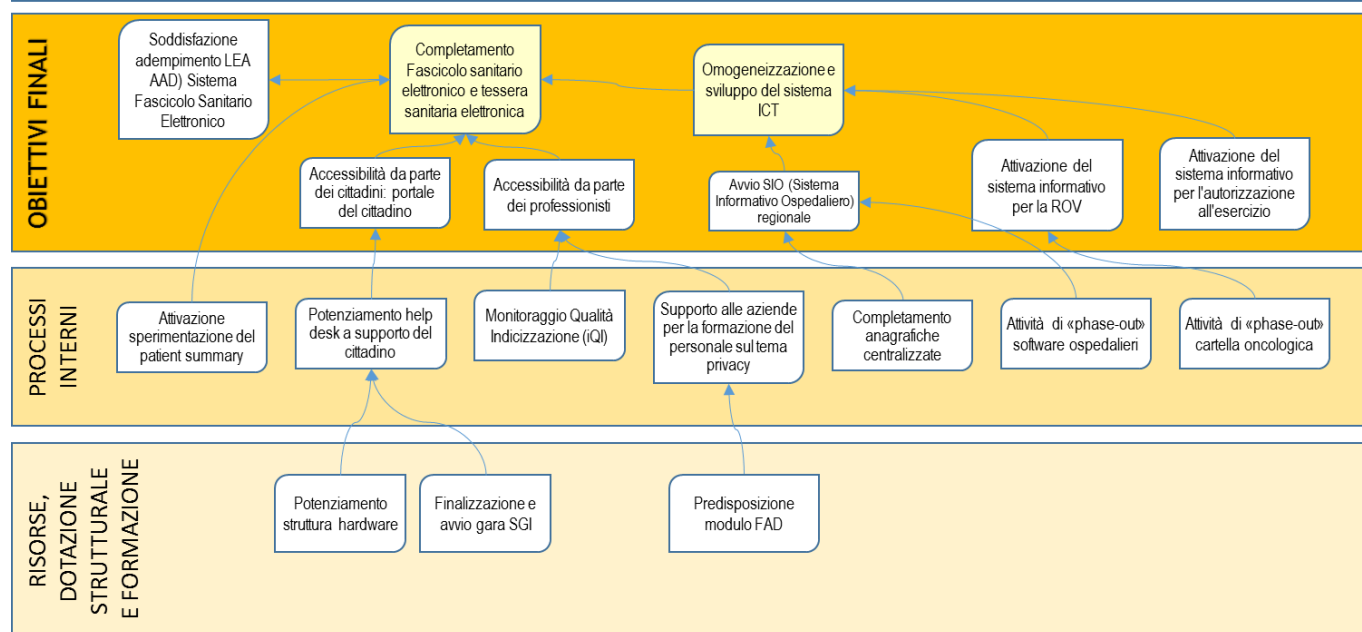
INDICATORI	Baseline	Valore atteso		
Indicatori di misurazione	2018	2019	2020	2021
Riduzione costi del sistema grazie alla centralizzazione dei processi	---	Relazione su costi cessanti	Relazione su costi cessanti	Relazione su costi cessanti
% di aggiudicazione delle gare regionali indette nell'anno 2018 (fatti salvi eventuali ricorsi)	---	≥ 80%	---	---
% gare approvate in CRITE / gare proposte in CRITE	---	100%	---	---
% istruttorie CRITE svolte correttamente e tempestivamente		100%		
Monitoraggio per singola azienda delle attività conseguenti alle autorizzazioni CRITE - investimenti in tecnologia	---	trimestrale	---	---
Monitoraggio per singola azienda delle attività conseguenti alle autorizzazioni CRITE - assunzioni di personale	---	trimestrale	---	---
Indicatori di osservazione	2018	2019	2020	2021
Valore delle gare aggiudicate nell'anno	1.104.012.054 €			
Numero delle gare aggiudicate nell'anno	26			
Valore delle gare indette nell'anno (non ancora aggiudicate)	581.259.132 €			
Numero delle gare indette nell'anno (non ancora aggiudicate)	11			

LINEA STRATEGICA: CENTRALIZZAZIONE COPERTURA SINISTRI E SUPPORTO GESTIONE RISCHIO CLINICO



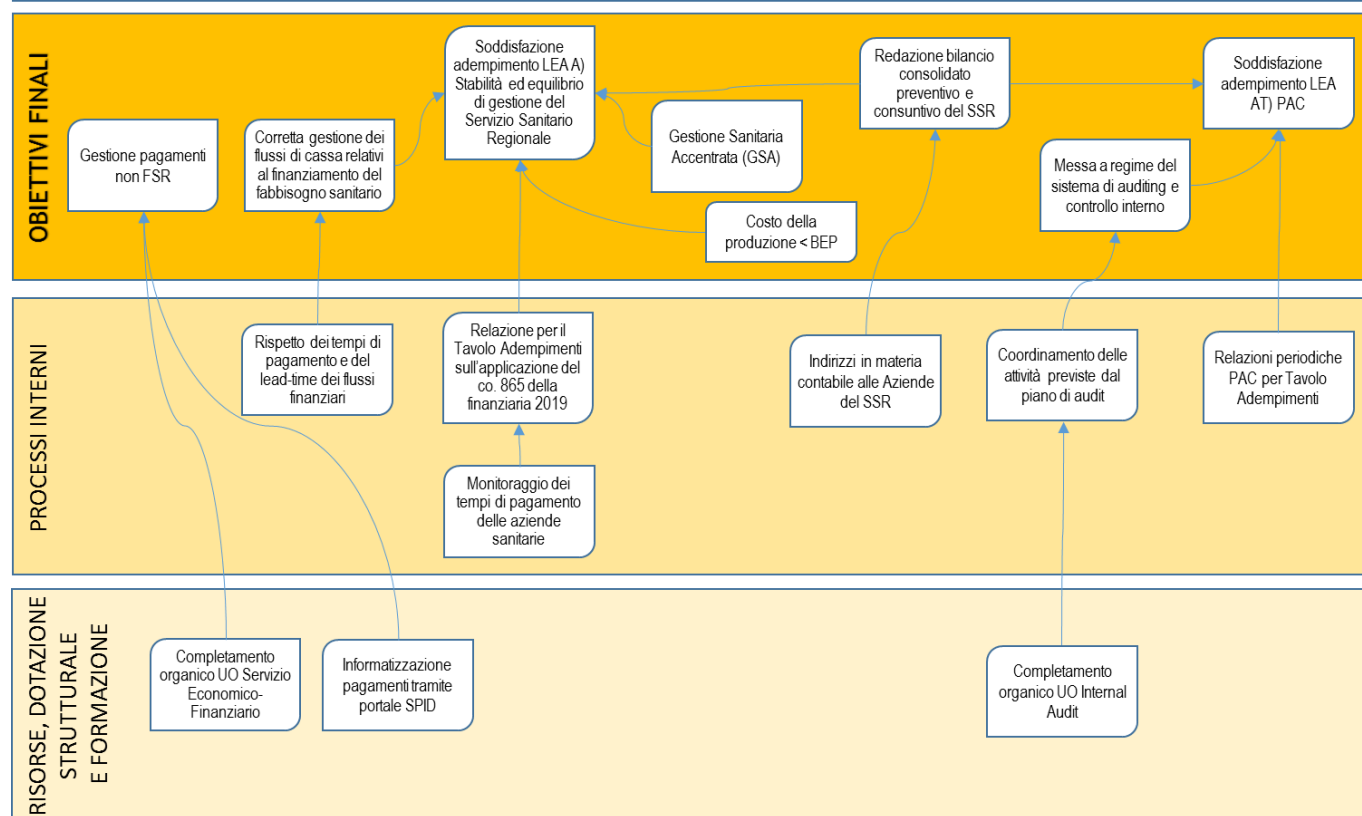
INDICATORI	Baseline	Valore atteso		
Indicatori di misurazione	2018	2019	2020	2021
Stipula nuova polizza RCT/O	---	Entro il 15/2		
Approvazione procedura di presa in carico e gestione dei sinistri	---	Entro il 28/2	---	---
Presa in carico dei sinistri stragiudiziali "stadiati" pendenti presso le Aziende	---	Entro il 28/2	---	---
Presa in carico diretta di sinistri di valore superiore a € 300.000	---	Relazione su attività 2019	Relazione su attività 2020	Relazione su attività 2021
Realizzazione di linee guida per la gestione degli audit aziendali su eventi avversi	---	Entro il 31/3	---	---
N. schede di segnalazione pervenute al RM tramite applicativo GSRC		> 4.320	> anno 2019	> anno 2020
Eventi formativi sul rischio realizzati	7	≥ 5		
Superamento adempimento LEA AS)	SI (QLEA 2017)	SI (QLEA 2018)	SI (QLEA 2019)	SI (QLEA 2020)
Indicatori di osservazione	2018	2019	2020	2021
N. sinistri presi in carico	0			
Premio annuo copertura RCT/O	0	14,5 mln		
% schede GSRC di Risk Management compilate correttamente dalle aziende				

LINEA STRATEGICA: ATTIVAZIONE FASCICOLO SANITARIO ELETTRONICO E INTEGRAZIONE SISTEMA INFORMATIVO



INDICATORI	Baseline	Valore atteso		
Indicatori di misurazione	2018	2019	2020	2021
Superamento adempimento LEA AAD) FSE	SI (QLEA 2017)	SI (QLEA 2018)	SI (QLEA 2019)	SI (QLEA 2020)
Completamento anagrafiche centralizzate SIO		Entro il 31/12		
Attivazione e configurazione del sistema informativo per la ROV nelle aziende coinvolte		Entro il 31/12		
% domande autorizzazione informatizzate (case di cura)	0	≥ 25%		
% domande autorizzazione informatizzate (strutture intermedie)	0%	≥ 20%		
% domande autorizzazione informatizzate (strutture pubbliche SSR)	≈10%	100%		
Indicatori di osservazione	2018	2019	2020	2021
Indice Qualità Indicizzazione (iQI) per le tipologie documentali già indicizzate nell'infrastruttura FSEr				
Indice Qualità Indicizzazione (iQI) per le nuove tipologie documentali indicizzate nell'infrastruttura FSEr				
Numero operatori formati per gestire correttamente i livelli di confidenzialità dei documenti (privacy)	---			

LINEA STRATEGICA: GESTIONE CONTABILE, SISTEMA DI AUDITING E CONTROLLO INTERNO



INDICATORI	Baseline		Valore atteso	
Indicatori di misurazione	2018	2019	2020	2021
Costo della produzione	290.168.653	≤433.553.515 €	≤ BEP	≤ BEP
Tempi di pagamento (Indicatore di tempestività dei pagamenti)	- 43 gg	≤ 0 gg	≤ 0 gg	≤ 0 gg
Incidenza % pagato oltre i termini previsti dal DPCM 22/09/2014 su totale pagato	0,43 %	≤ 0 %	≤ 0 %	≤ 0 %
Esecuzione delle attività previste nel piano di audit e invio relazioni periodiche e finale	---	Nei tempi previsti nel piano		
Coordinamento attività regionali di controllo interno	---	Secondo le modalità previste dal piano		
Superamento adempimento LEA A) Equilibrio SSR	SI (QLEA 2017)	SI (QLEA 2018)	SI (QLEA 2019)	SI (QLEA 2020)
Superamento adempimento LEA AT) PAC	SI (QLEA 2017)	SI (QLEA 2018)	SI (QLEA 2019)	SI (QLEA 2020)
Indicatori di osservazione	2018	2019	2020	2021
Ammontare pagamenti "fuori perimetro" FSR	36.913.450 €			

4. Dalla pianificazione strategica alla performance organizzativa: la programmazione annuale

Gli obiettivi strategici, articolati così come descritto nel precedente paragrafo, danno origine a obiettivi aziendali di orizzonte annuale, assicurando così il raccordo tra la pianificazione strategica e la programmazione annuale.

Nella programmazione annuale si terrà inoltre conto della definizione degli obiettivi di salute e funzionamento che saranno definiti dalla Giunta Regionale per il 2019 e che, al momento, non sono ancora stati formalizzati.

L'azienda assegnerà obiettivi e risorse alle proprie unità operative tramite il processo di budget, come previsto dalla L.R. Veneto 55/1996.

Tempi, modalità e soggetti coinvolti nel processo di budget saranno descritti nel Documento di Direttive, redatto ai sensi dell'art. 14 della citata L.R. 55/1994.

Le risorse, gli obiettivi, gli indicatori per il monitoraggio e le soglie da raggiungere saranno invece definiti nella scheda budget di ciascuna unità operativa, negoziata in appositi incontri che si terranno entro il mese di febbraio.

Le schede, oltre a recepire gli obiettivi e indicatori di cui al precedente paragrafo, esplicheranno gli ulteriori obiettivi che la Direzione riterrà utili al fine del pieno sviluppo delle attività aziendali, come meglio esplicitato nel Documento di Direttive.

Nel corso dell'anno si svolgeranno gli incontri periodici di monitoraggio con le unità operative.

La valutazione della performance organizzativa avverrà in due momenti distinti.

La valutazione complessiva di Azienda Zero sarà fatta dalla Giunta regionale, per il tramite dell'Area Sanità e Sociale. La Giunta regionale, infatti, ai sensi della L.R. 19/2016, determina annualmente gli indirizzi per l'attività dell'Azienda Zero, sentita la competente commissione consiliare, e ne controlla l'attuazione.

La Giunta regionale esercita altresì la vigilanza e il controllo sull'Azienda Zero per il tramite del Direttore generale dell'Area Sanità e Sociale.

Azienda Zero sarà inoltre valutata, al pari delle Aziende ed Enti del SSSR, in ragione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati con deliberazione di Giunta. Infatti il Direttore Generale di Azienda Zero, infatti, come previsto dalla L.R. 56/1994, all'art. 13, c. 8 quinquies, è sottoposto a valutazione annuale, con riferimento agli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale. Tale valutazione è operata, come previsto dalla DGR n. 2172 del 23/12/2016, a norma dei commi 8 sexies, 8 septies e 8 octies dell'art. 13 della L.R. 56/1994 e ss.mm.ii., dalla Giunta Regionale per l'80% e dalla competente commissione consiliare per il restante 20%.

Il secondo momento di valutazione riguarda invece le singole unità organizzative di Azienda Zero, che saranno valutate in ordine al livello di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa necessitano di essere documentati:

- da reportistica definita, preventivamente, da parte della Direzione;
- di un set di indicatori concordati e capaci di cogliere, con significatività, accuratezza e tempestività, le dimensioni dell'efficienza e dell'efficacia delle attività e dei processi aziendali.

Lo sviluppo di un set di misure di output e di processo in ambito amministrativo, costituiscono un'area di interesse e di innovazione per il servizio sanitario pubblico, per il quale, storicamente, sono state sviluppate misure prevalentemente per le attività sanitarie.

La correlazione tra gli obiettivi definiti nelle schede di budget ed il sistema premiante sarà garantita dalla pesatura degli obiettivi, il cui raggiungimento incide sulla valutazione del direttore di unità operativa e su ciascun dipendente afferente alla stessa, come descritto al successivo paragrafo.

A garanzia del regolare svolgimento del ciclo della performance, l'Organismo Indipendente di Valutazione sarà tenuto informato di ogni fase, dall'assegnazione, al monitoraggio e valutazione.

5. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Azienda Zero, come previsto dall'art. 18 del decreto legislativo n. 150/2009, promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti, secondo logiche meritocratiche, e valorizza il proprio personale, attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici a coloro che conseguono le migliori performance. Ne riconosce, così, professionalità e qualità delle prestazioni individuali.

La valutazione della performance individuale riguarda tutti i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, ha periodicità annuale ed è il presupposto per l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi correlati alla performance, rispettivamente al personale dirigenziale ed al personale del comparto.

A seguito della negoziazione degli obiettivi di budget con i direttori delle unità operative, i direttori procedono con l'assegnazione degli obiettivi individuali; essi devono essere chiari, precisi e sintetici e, nella loro assegnazione, il direttore dovrà tener conto dei compiti affidati al valutato, improntando l'assegnazione ai principi della partecipazione e della trasparenza.

Al fine di orientare efficacemente l'operato dei collaboratori, è necessario che il direttore, in primo luogo, illustri ai propri collaboratori gli obiettivi di budget della struttura, e successivamente avvii una discussione sufficientemente analitica sugli obiettivi individuali da raggiungere, affinché gli stessi siano il frutto di un confronto con il collaboratore sul contenuto dell'obiettivo, sulle modalità attuative e sulle condizioni alle quali l'obiettivo si considera conseguito; devono essere resi noti anche i parametri di valutazione ed esplicitati i risultati attesi.

La fase dell'assegnazione degli obiettivi si conclude con la sottoscrizione di un'apposita scheda comprovante la condivisione e l'accettazione degli stessi.

La struttura delle schede, che sono differenziate per Dirigenza SPTA, Medici e Comparto, è stata concordata con le OO.SS. negli accordi:

- del 30.5.2018, per la dirigenza medica e SPTA;
- del 6.7.2018, per il comparto.

In tali accordi sono definite anche le modalità di monitoraggio e valutazione, come sintetizzato nel seguito.

La valutazione della performance individuale è di responsabilità del superiore gerarchico, eventualmente previa autovalutazione del valutato quale ulteriore elemento di confronto e apprendimento tra valutato e valutatore.

Sia per il comparto che per la dirigenza, sono previste due valutazioni intermedie, tese a verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi, prima della valutazione finale, tesa a verificare il raggiungimento effettivo degli stessi.

Le valutazioni intermedie si svolgono secondo la stessa metodologia della valutazione finale, che prevede un colloquio tra direttore e valutato, durante il quale è possibile raccogliere informazioni utili sull'avanzamento degli obiettivi e, in fase di valutazione finale, sui risultati raggiunti, consentendo al direttore di disporre di ulteriori elementi per la decisione.

Inoltre, la presenza di competenze molto specialistiche in Azienda Zero può rendere opportuno che il responsabile gerarchico amplii le informazioni disponibili in suo possesso per una più appropriata e oggettiva valutazione della prestazione del valutato, secondo modelli, strumenti e regole da definire.

La valutazione viene effettuata attraverso apposite schede individuali, differenti per il personale della dirigenza e del comparto, che hanno in comune un fattore di valutazione basato direttamente sul punteggio raggiunto dalla struttura di appartenenza in sede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi di budget annuali assegnati.

Gli altri fattori oggetto di valutazione, relativi al personale dirigenziale e distinti a seconda di incarichi che prevedano o meno la gestione di risorse, riguardano oltre alla partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget, l'efficacia dei modelli gestionali adottati, le capacità manageriali e/o professionali, l'osservanza dell'orario di lavoro e delle direttive, la gestione e valutazione del personale, il rispetto del processo di valutazione ed il rapporto con l'utenza.

I fattori di valutazione per il personale del comparto, differenziati tra dipendenti senza incarico di funzione, dipendenti con incarico di organizzazione e dipendenti con incarico professionale, riguarderanno oltre alla partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget, le competenze e i comportamenti professionali, i comportamenti organizzativi e le capacità relazionali.

Il direttore compila, quindi, le schede di valutazione intermedie e finale, determinando, in quest'ultimo caso, il punteggio di realizzazione di ciascun ambito di valutazione. Le schede di valutazione intermedie e finale devono essere sottoscritte dal direttore e, per presa visione del contenuto, dal valutato.

I soggetti valutatori sono differenti a seconda che i dipendenti rivestano profili dirigenziali o meno, in particolare:

- i direttori di Unità Operative Complesse (UOC) vengono valutati dal Direttore di riferimento;
- i responsabili delle Unità Operative Semplici, articolazione interna di UOC, sono valutati dal direttore della Struttura Complessa di riferimento. In caso di mancanza, la valutazione viene effettuata dal Direttore di riferimento;
- il personale dirigenziale viene valutato dal direttore di UOC di afferenza; per il personale dirigenziale afferente a UOS, la valutazione viene effettuata dal responsabile di UOS;
- il personale del comparto viene valutato dal direttore di UOC o dal responsabile di UOS di afferenza, di concerto con il direttore di UOC.

Secondo gli attuali accordi sindacali, le valutazioni avvengono secondo la seguente scansione temporale:

- entro il 31 maggio di ciascun anno viene effettuata una prima verifica sullo stato di avanzamento degli obiettivi sulla scorta delle risultanze della UOC Controllo di Gestione, con riferimento a ciascuna UOC, così come certificati dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Viene effettuata, quindi, una valutazione intermedia dell'attività svolta da ciascun dipendente utilizzando specifiche schede individuali di valutazione. Posto che la valutazione intermedia viene effettuata sulla base degli stessi fattori utilizzati per la valutazione finale e che eventuali scostamenti rispetto al percorso atteso devono essere segnalati nella scheda di valutazione, la valutazione positiva consentirà l'erogazione, entro il mese di luglio, di un acconto della retribuzione di risultato per il personale dirigente o dei premi correlati alla performance per il personale del comparto, di entità differente.
- Entro il 30 settembre di ciascun anno, analogamente, verrà effettuata un'ulteriore verifica sull'andamento del raggiungimento degli obiettivi; la valutazione positiva, consentirà l'erogazione, entro il mese di novembre, di un ulteriore acconto, di entità differente, della retribuzione di risultato per il personale dirigente o dei premi correlati alla performance per il personale del comparto.
- Entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento sarà effettuata la valutazione definitiva degli obiettivi sulla scorta delle risultanze della UOC Controllo di Gestione, con riferimento a ciascuna UOC, così come certificati dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dell'attività svolta da ciascun dipendente, utilizzando le sopra citate schede individuali di valutazione. La valutazione positiva consentirà l'erogazione, entro il mese di giugno, del conguaglio della retribuzione di risultato per il personale dirigente o dei premi correlati alla performance per il personale del comparto.

Tali modalità sono tuttavia in fase di revisione e potranno subire delle modifiche nel corso dell'anno, anche al fine di allinearsi con le tempistiche dettate dal D.Lgs. 150/2009 e dalla DGR 140/2016, che prevedono che la conclusione del ciclo della performance avvenga entro il mese di giugno dell'anno successivo.