

# IL SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE

## AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE di COSENZA

### Premessa

La definizione di un sistema di misurazione e valutazione della performance è prevista dal D. Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", che introduce una disciplina organica, per la pubblica amministrazione, relativa all'utilizzo di strumenti di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa e principi di selettività e di concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.

L'Azienda Sanitaria Provinciale di Cosenza, che già da tempo utilizza un sistema di verifica dei risultati attraverso la valutazione (riferimento: Legge Regionale 3/2012), intesa come documento di indirizzo e orientamento dei comportamenti delle articolazioni organizzative, coglie l'opportunità di una revisione dei processi e di rafforzamento degli strumenti attraverso un'iniziativa esplicita di adeguamento alla normativa citata. Il presente documento viene pertanto adottato in conformità a quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009, in particolare dall'articolo 7, e si applica a tutto il personale dell'Azienda.

### La Performance

La performance è un concetto centrale introdotto dal citato decreto Lgs 150/09 che assume il significato di contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo d'individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

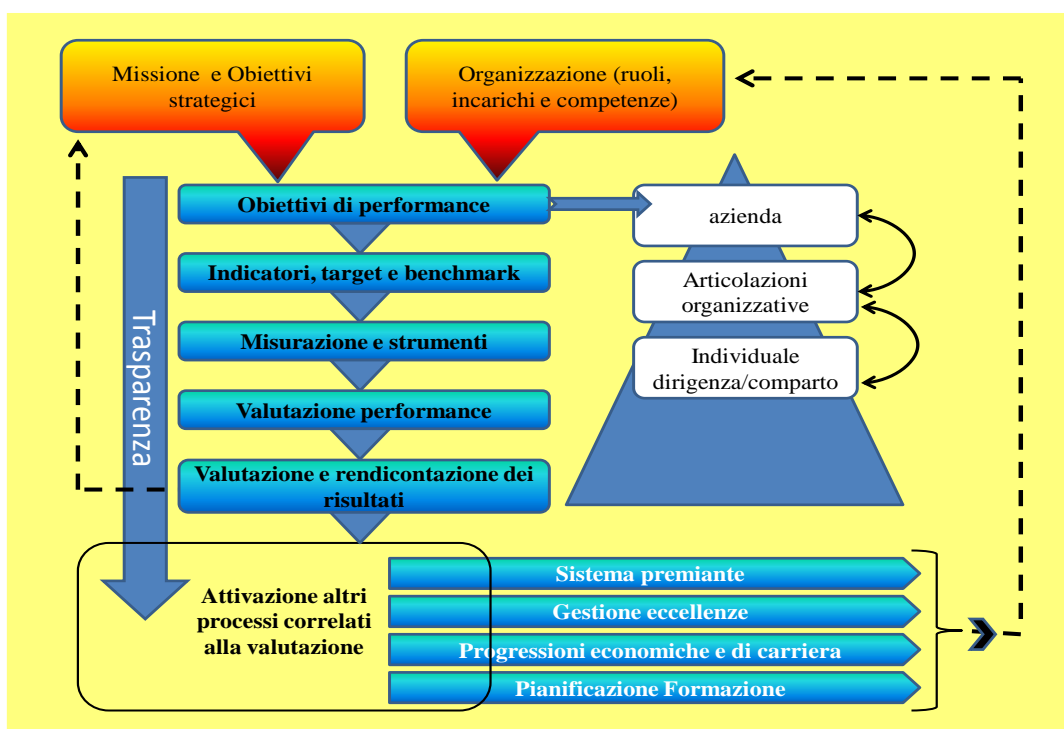
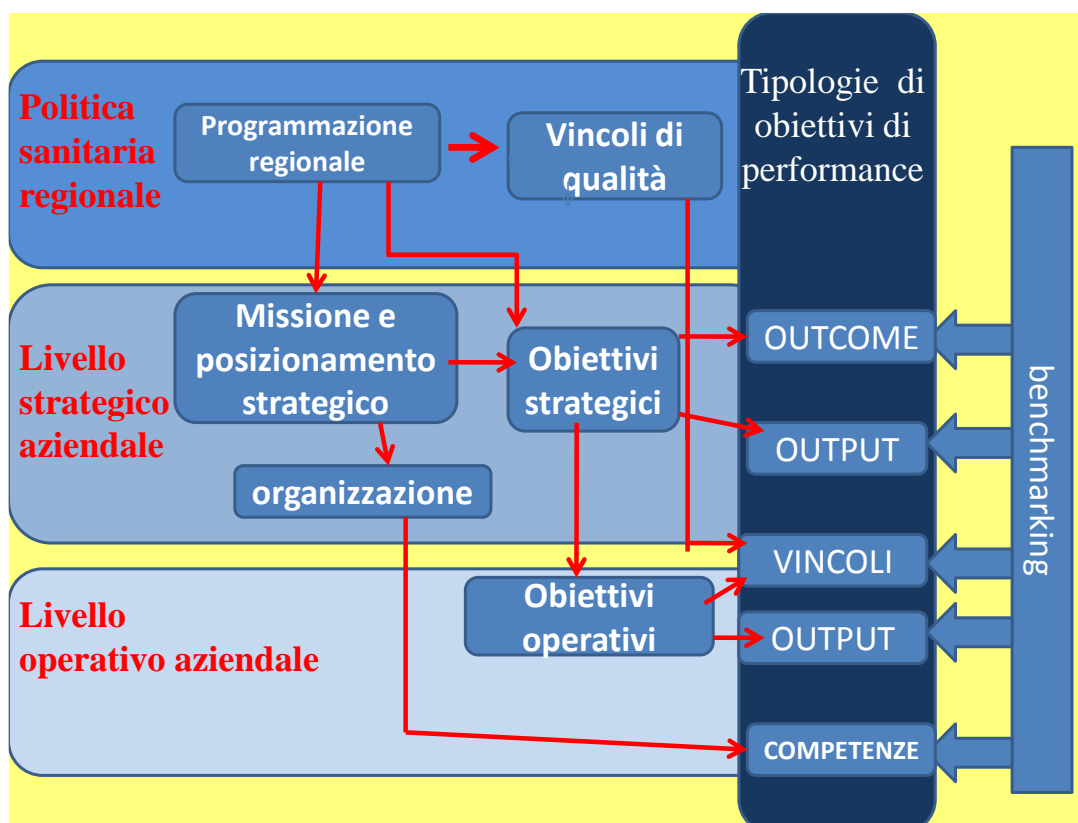


Grafico 1 "I livelli di misurazione della performance"

Nell'Azienda Sanitaria Provinciale di Cosenza la performance va misurata a livello complessivo aziendale rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale), prioritariamente derivati dagli obiettivi strategici regionali sui quali viene valutata la Direzione Generale, a livello di singola Struttura Complessa e Struttura Semplice dipartimentale, individuata come autonomo centro di responsabilità (performance organizzativa) e a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto (performance individuale).



**Grafico 2 "I livelli di misurazione della performance".**

La formalizzazione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'Azienda assolve, quindi, a una pluralità di scopi:

1. migliorare l'efficienza del sistema di programmazione e di attuazione degli obiettivi,
2. introdurre uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali,
3. rappresentare, misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali (accountability).

Conseguentemente i processi d'individuazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati si svolgono con riferimento sia a livello complessivo aziendale sia di singola struttura operativa, con risultati che si integrano con la valutazione della performance individuale, effettuata secondo le procedure ed i criteri concordati con le Organizzazioni Sindacali, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, nonché

concorre alla valutazione professionale di competenza del Collegio Tecnico.

## **I riferimenti normativi**

Ai sensi dell'articolo 1, l'applicazione del D.Lgs. 150/2009 alle strutture del Servizio Sanitario è diretta per gli articoli 11 commi 1 e 3, recanti principi sulla trasparenza, mentre l'adeguamento ai principi di cui agli articoli 3 (principi su misurazione, valutazione e trasparenza), articolo 4 (ciclo di gestione della performance), articolo 5 comma 2 (caratteristiche degli obiettivi), articolo 7 (sistema di misurazione e valutazione della performance), articolo 9 (misurazione e valutazione della performance individuale), articolo 15 comma 1 (responsabilità dell'organo di indirizzo politico amministrativo sulla promozione della cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità) è stato attuato in Calabria dalla Legge Regionale N°3/2012 e dal D.D.G. N°3957/2012.

È inoltre previsto, all'articolo 31 del D.Lgs. 150/2009, l'adeguamento alle disposizioni di cui all'articolo 17 comma 2 (sistema premiante senza nuovi oneri), articolo 18 (selettività nei premi, esclusione automatismi), articolo 23 commi 1 e 2 (selettività delle progressioni economiche), articolo 24 commi 1 e 2 (concorsualità nelle progressioni di carriera), articolo 25 (attribuzione di incarichi e responsabilità per favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione), articolo 26 (percorsi di alta formazione e periodi di lavoro in primarie istituzioni nazionali ed internazionali), articolo 27 comma 1 (destinazione a incentivo di quota parte dei risparmi sui costi di funzionamento).

Pertanto le principali norme di riferimento sono:

- D.Lgs. 150/2009
- Norma UNI ISO 9001:2008
- D.lgs. 502/1992 e successive modifiche ed integrazioni
- D.lgs. 229/99 di riforma ter *“Norme per la razionalizzazione del SSN”*.
- D.lgs. 286/99 *“Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio”*.
- Legge Regionale 3 febbraio 2012, n. 3 *“Misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione regionale ed attuazione nell'ordinamento regionale delle disposizioni di principio contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150”*.
- Decreto del Dirigente Generale del Dipartimento Tutela della Salute e Politiche sanitarie N° 3957 del 27 marzo 2012 *“Approvazione delle “Linee Guida Regionali in materia di valutazione delle Performance nel Servizio Sanitario Regionale”*.
- Legge 7 agosto 2012, n. 135 *“Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica”*
- D.Lgs. 33 del 14/03/2013 *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni”*.

## **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Il Sistema costituisce la struttura di riferimento per il Ciclo di gestione della performance dell'Azienda Sanitaria Provinciale di Cosenza, definendone i principi, le modalità di svolgimento, la tempistica, gli attori e gli strumenti.

Il Ciclo della Performance si svolge, con riferimento all'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di budget. Si conclude con la valutazione della performance organizzativa delle articolazioni aziendali,

effettuata dall'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) su istruttoria della Struttura Programmazione e Controllo, nonché con la valutazione della performance individuale.

Il Sistema si basa sull'oggettività della misurazione e della valutazione, a partire dalla individuazione degli indicatori fino alla misurazione ed all'analisi degli scostamenti e individua le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo e prevede idonee modalità per assicurare la trasparenza del processo di gestione della performance sia nei confronti del personale che nei confronti degli stakeholders.

## **Principi generali**

Il processo di misurazione e valutazione della performance si concretizza nel Ciclo di Gestione della Performance ed è basato sui seguenti elementi fondamentali: target, indicatori, infrastruttura di supporto, processo, ambiti di valutazione, criteri e scale di valutazione.

### Target

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo misurato su un indicatore. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Il target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti, dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il target sia ambizioso, sfidante ma realisticamente raggiungibile attraverso le risorse assegnate, l'abilità e le competenze del personale, l'adeguatezza dei processi;
- il target sia quantificabile e misurabile attraverso l'utilizzo di indicatori;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il target sia accettato dall'individuo dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

### Indicatore

L'indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'acquisizione delle informazioni e la misurazione oggettiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

L'indicatore deve possedere alcune caratteristiche fondamentali:

1. comprensibilità (chiaro, contestualizzato, concreto, intelligibile anche per i soggetti e gli stakeholder non appartenenti al settore)
2. rilevanza (riferibile all'obiettivo, utile e significativo, attribuibile alle attività chiave del processo identificate come: outcome, output, attività, efficienza, efficacia, comportamenti)
3. confrontabilità (comparabile nel tempo rispetto alla stessa organizzazione e/o rispetto a organizzazioni simili e attività standard)
4. fattibilità (misurabile nei sistemi informativi aziendali, sostenibile dal punto di vista finanziario e rispetto all'arco temporale di riferimento)
5. affidabilità (valutazione qualitativa della capacità di rappresentazione e misurazione di un fenomeno).

Tutti gli obiettivi di budget sono misurati sulla base di indicatori che possedano tali caratteristiche.

Gli indicatori sono differenziati per i diversi livelli di performance, distinguendo i livelli di responsabilità tra il livello strategico istituzionale (indirizzi regionali), il livello strategico aziendale e il livello direzionale e operativo, interessato dai principali strumenti di programmazione di breve periodo (budget).

### Infrastruttura di supporto

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve possedere un'infrastruttura di supporto, intesa come l'insieme di mezzi e soggetti che rendono possibile l'acquisizione, la selezione, l'analisi, l'interpretazione e la diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità.

È responsabilità della Struttura Controllo di Gestione sovrintendere all'intero sviluppo del ciclo di Programmazione e Controllo e alla valutazione delle performance organizzative. In particolare i suoi compiti sono:

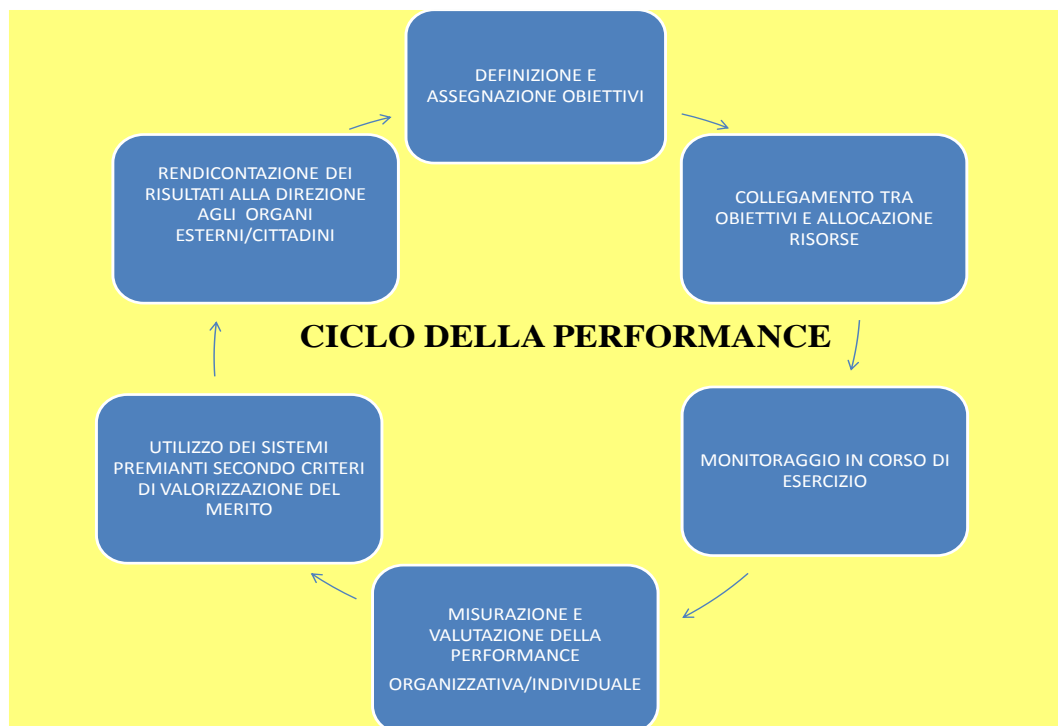
- Supportare la Direzione Aziendale nella redazione dei documenti aziendali relativi alla programmazione (Piano della Performance e Relazione sulla Performance);
- Predisporre le schede di budget per le Strutture secondo schemi concordati con la Direzione Amministrativa e con la Direzione Sanitaria;
- Sovrintendere alla negoziazione e approvazione degli obiettivi di budget;
- Valutare eventuali richieste di modifica degli obiettivi specifici e/o dei risultati attesi;
- Archiviare le schede di budget firmate dai direttori di Struttura;
- Monitorare la congruità dei risultati con gli obiettivi assegnati;
- Supportare l'O.I.V. e la relativa Struttura Tecnica Permanente nello svolgimento delle attività di competenza;
- Provvedere alle iniziative necessarie al fine di adempiere agli obblighi di rendicontazione e di pubblicità del ciclo della performance secondo le disposizioni previste dalla normativa.

Il Direttore dell'U.O. Programmazione e Controllo è individuato quale responsabile delle funzioni di misurazione della performance.

### Processo

Il processo di misurazione e valutazione si svolge secondo uno schema logico-temporale, il ciclo di gestione della performance, che prevede la successione di momenti distinti caratterizzati da attività e dalla partecipazione di soggetti diversi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che s'intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



**Grafico 3 “Il Ciclo di Gestione della Performance”**

Ambiti di valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere collegato a precisi ambiti di valutazione, così come individuati dal D.Lgs. 150/2009 che contemplan le aree di attività secondo una gerarchia che parte dall'ambito prioritario, corrispondente alla mission dell'organizzazione (la soddisfazione dei bisogni di salute), cui seguono altri ambiti strumentali al principale (organizzazione, processi, qualità, output, input, ecc.).

Gli ambiti di valutazione sono descritti nella tabella seguente:

Ambito di valutazione	indicatore
Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	risultati
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi	processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione ecollaborazione	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	processi

Gli obiettivi di budget assegnati alle Strutture sono impostati negli ambiti di valutazione sopra individuati.

### Criteria e scale di valutazione

L'assegnazione di obiettivi e l'individuazione degli indicatori correlati per la misurazione dei risultati presuppongono l'individuazione di precisi criteri e scale di valutazione.

L'indicatore assegnato può essere di tipo binario per quegli obiettivi strategici verso i quali l'Azienda abbia un interesse preponderante da incentivare (es. obiettivi aziendali di interesse regionale), tuttavia è preferibile non eccedere nell'utilizzo di indicatori di questo tipo per evitare uno sbilanciamento nella lettura dei risultati.

Gli obiettivi caratterizzati da indicatori numerici ed afferenti a dimensioni quantitative (prestazioni, tassi, ecc.) sono misurati in percentuale al grado di raggiungimento dell'obiettivo, definendo un eventuale margine di tolleranza rispetto al target atteso entro il quale l'obiettivo possa ritenersi pienamente raggiunto.

La distribuzione dei pesi agli obiettivi è effettuata tenendo conto delle priorità aziendali e di ogni altra indicazione impartita dalla Direzione Strategica.

La misurazione della performance organizzativa viene, quindi, effettuata come sommatoria dei pesi misurati secondo i criteri di valutazione di ciascun obiettivo.

La puntuale temporizzazione delle attività e le modalità di negoziazione e assegnazione dei budget sono legate a fattori esogeni (la programmazione regionale) ed endogeni (organizzazione e stili di direzione).

La programmazione degli obiettivi prende avvio alla fine dell'anno precedente all'esercizio di budget con l'emanazione delle direttive regionali che definiscono la strategia cui l'Azienda si conforma. L'individuazione puntuale degli obiettivi aziendali di interesse regionale unitamente ad altri obiettivi strategici aziendali confluisce nella declinazione degli obiettivi di budget alle strutture aziendali.

Il crono-programma, detto: **Matrice delle fasi e degli attori** (Decreto del Dirigente Generale del Dipartimento Tutela della Salute e Politiche sanitarie N° 3957 del 27 marzo 2012 "Approvazione delle "Linee Guida Regionali in materia di valutazione delle Performance nel Servizio Sanitario Regionale") risponde al CICLO di GESTIONE delle PERFORMANCE previsto dall'articolo 4, comma 2, D.Lgs. 150/09. Esso è sintetizzato dalle seguenti 3 matrici: 1) delle fasi della procedura: ruoli di responsabilità e di supporto; 2) di individuazione e valutazione delle competenze organizzative: funzione Risorse Umane e NV/OIV; 3) di valutazione dei meriti individuali: fasi e attori.

<b>1</b>	<b>FASI/ATTORI*</b>	R	DG	DS	I	CG	RU**	NV-OIV	TEMPI (ENTRO)
Fasi gestionali	1. Pre-consuntivazione			<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			Novembre
	2. 1° consuntivazione		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			Dicembre
	3. Condivisione obiettivi regionali di piano con DG	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						Gennaio
	4. 1° proposta di budget			<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			Gennaio
	5. 1° valutazione obiettivi di struttura con eventuale rapporto		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			Febbraio
	6. 2° valutazione obiettivi, misurazione e verifica con rapporto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	Febbraio
	7. Assegnazione obiettivi alle strutture		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					Marzo
	8. Assegnazione obiettivi individuali (non responsabili di struttura)			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Marzo
C	9. 3° valutazione risultati di struttura-certificazione formale finale: budget e risultati		<input type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	Maggio

	10. Pubblicazione sul sito		■						Maggio
	11. Obiettivi regionali	■	□						Giugno
	12. Valutazione individuale su scheda per dirigenza e comparto			■	□			□	Giugno
	13. Valutazione individuale su scheda per Direttori/Responsabili di Struttura***		■		□			□	Giugno
Monitoraggio	14. Valutazione certificata DG	■	□						Giugno
	15. Monitoraggio			□		■			Giugno
	16. Revisione			■		□			Settembre
	17. Integrazione Regione finale	■	□			□			Settembre
	18. Pre-consuntivazione			□		■			Novembre

■ ATTORE PRINCIPALE: ruolo di responsabile che, nella fase indicata, interviene in prima istanza.

□ ATTORE RICEVENTE: ruolo al quale è diretta l'azione dell'attore principale o ruolo di supporto all'azione.

\* Legenda: R = Regione; DG = Direttore Generale; DS = Direttore di Dipartimento, di Struttura Complessa e Responsabile di Struttura Semplice; I = Individuo; CG = Controllo di Gestione o Programmazione e Controllo; RU = Risorse Umane; NV/OIV = Nucleo di valutazione/Organismo indipendente di valutazione; OO.SS. = Sindacato o RSU; Tempi.

\*\* Risorse Umane (RU): includono tutti i servizi di staff per la gestione del personale (Amministrazione del personale, Relazioni Sindacali e con il personale, Organizzazione del lavoro e del personale, ecc.)

\*\*\* La fase 13 è svolta dal Direttore Generale esclusivamente per i Dirigenti di Strutture di Staff; dai Direttori di Dipartimento in tutti gli altri casi.

2	FASI/ATTORI *	R	DG	DS	I	CG	RU**	NV-OIV	TEMPI (ENTRO)
1.	Individuazione modello delle competenze			□	□		■		
2.	Definizione declaratorie			□			■		
3.	Modello delle competenze-Approvazione		■				□		
4.	Ipotesi di curva			□			□	■	Gennaio
5.	Valutazione I istanza			■	□				Aprile
6.	Confronto tra strutture			□				■	Aprile
7.	Valutazione II istanza-definitiva		□				□	■	Giugno

3	FASI/ATTORI *	R	DG	DS	I	CG	RU**	NV-OIV	OO.SS.	TEMPI (ENTRO)
1.	Definizione scheda di valutazione		□				■		□	
2.	Compilazione scheda di valutazione			□			■			Giugno
3.	Pesatura obiettivi competenze		■	□						
4.	Verifica di benchmark schede						□	■		
5.	Colloquio su scheda			■	□					
6.	Valutazione finale di tutte le schede		□					■		
7.	Definizione Risorse disponibili		■			□			□	
8.	Fasce retributive		□				■		□	
9.	Delibera conclusiva		■							

Nel Ciclo di gestione della Performance dell'Azienda sono individuabili, secondo uno schema logico e cronologico, dei precisi momenti coincidenti con le fasi del ciclo di gestione della performance, che prevedono lo svolgimento di attività ed il coinvolgimento di determinati soggetti, come descritto nei punti seguenti:

#### a. Definizione e assegnazione degli obiettivi

Il ciclo di gestione della performance prende avvio con la programmazione regionale.

La Direzione Strategica, supportata dalla struttura Programmazione e Controllo, valuta gli obiettivi strategici aziendali, individua i target e gli indicatori da assegnare a ciascuna articolazione organizzativa, individuata come Centro di Responsabilità, tenendo conto delle funzioni e mansioni

specifiche e delle risorse assegnate. I criteri di assegnazione degli obiettivi ed i criteri di valutazione dei risultati sono esplicitati in un documento, la Direttiva di budget, documento che accompagna le schede di budget illustrandone i contenuti, le norme di riferimento ed i criteri di valutazione.

Obiettivi, indicatori e risorse assegnate e/o necessarie all'attuazione degli obiettivi sono inseriti:

- nella mappa strategica, che evidenzia tutti gli obiettivi aziendali, compresi quelli di interesse regionale, i relativi indicatori, la declinazione rispetto alle Strutture coinvolte ed il nominativo dei dirigenti referenti, per la misurazione della performance aziendale;
- nelle schede di budget, predisposte a cura della Struttura Programmazione e Controllo, per la misurazione della performance organizzativa. Le schede di budget sono trasmesse ai Direttori di Struttura Complessa ed eventualmente discusse nel corso degli incontri di budget. Una volta definiti e condivisi gli obiettivi, le schede sono firmate dai Direttori di Struttura per presa visione e sono illustrate a tutto il personale dipendente dell'Azienda in momenti di formale coinvolgimento attraverso incontri di presentazione, discussione e verifica a cura dei rispettivi responsabili e documentati dalla formalizzazione di verbali con la firma in calce dei partecipanti. Analoga procedura è adottata con i Responsabili di Struttura Semplice a valenza dipartimentale. L'assegnazione degli obiettivi di budget viene formalizzata con delibera del Direttore Generale.

#### b. Collegamento degli obiettivi con le risorse

Il Ciclo della performance è integrato con il ciclo di bilancio, costituendo l'uno la base degli indirizzi della programmazione economica e l'altro vincolo alle risorse da assegnare nel rispetto dell'equilibrio economico di bilancio.

Gli obiettivi sono assegnati in relazione alle risorse disponibili e previste dalla programmazione economica aziendale e non possono essere assegnati obiettivi correlati a risorse non programmate. La Struttura Programmazione e Controllo esplicita i criteri di assegnazione dei budget in coerenza con riferimento alla programmazione economica aziendale e provvede a segnalare alla SOC Economico-Finanziaria eventuali fabbisogni emersi nel corso delle negoziazioni di budget.

#### c. Monitoraggio in corso di esercizio

Il monitoraggio degli obiettivi aziendali e di Struttura viene effettuato a cura delle strutture preposte alla gestione dei sistemi informativi aziendali da cui sia rilevabile la misurazione degli indicatori e sono messi a disposizione del personale coinvolto attraverso un sistema di reporting periodico di frequenza almeno trimestrale.

La misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali viene formalizzata attraverso uno specifico reporting elaborato dalla Struttura Programmazione e Controllo, destinato alla Direzione Strategica e comunicato a tutto il personale interessato, al fine di garantire le sinergie necessarie alla efficienza ed efficacia organizzativa.

La misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi di unità operativa viene formalizzata attraverso specifico reporting elaborato dalla Struttura Programmazione e Controllo che evidenzia per ciascuna Struttura e per ciascun ambito di valutazione il grado di raggiungimento degli obiettivi con riferimento all'esercizio di budget. Tale report è comunicato a tutto il personale attraverso la trasmissione diretta ai Direttori di SOC e Responsabili SOS dipartimentali. Il monitoraggio della performance organizzativa potrà formare anche oggetto anche di specifici momenti valutativi cui collegare eventuali riconoscimenti economici.

#### d. Meccanismi di retroazione

Meccanismi di retroazione, previsti nei casi di situazioni di comprovata criticità che possano recare pregiudizio al raggiungimento degli obiettivi, esitano nell'adozione, condivisa con la Direzione Strategica, di eventuali iniziative da intraprendere per favorire il raggiungimento dell'obiettivo ovvero nella revisione dell'obiettivo, con conseguente modifica del budget.

La revisione degli obiettivi di budget avviene su istanza del Direttore SOC o del Responsabile SOS dipartimentale ed è basata su elementi oggettivi di valutazione che evidenzino l'impossibilità dell'obiettivo dovuta ad errate previsioni ovvero a sopravvenute situazioni non prevedibili. La proposta di revisione del budget è sottoposta all'O.I.V., per il tramite la propria Struttura Tecnica Permanente, per la verifica metodologica nonché alla Direzione Strategica per l'approvazione.

#### e. Misurazione e valutazione della performance

Alla chiusura dell'esercizio di budget si procede alla misurazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale e di unità operativa, e della performance individuale del personale dirigente e del comparto. La valutazione della performance aziendale compete all'Organismo Indipendente di Valutazione. La valutazione della performance organizzativa di Struttura compete all'Organismo Indipendente di Valutazione ai fini del riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema premiante.

La valutazione della performance organizzativa è collegata alla valutazione della performance individuale che misura anche l'apporto al raggiungimento degli obiettivi di struttura. La valutazione individuale è effettuata su apposita scheda dal diretto superiore del valutato. La valutazione individuale dei Direttori dei vertici dell'Organizzazione Aziendale è effettuata dall'OIV.

#### f. Collegamento con il sistema premiante

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è collegato al sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa decentrata.

#### g. Rendicontazione

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono espone, analizzate e contenute nel documento di sintesi Relazione annuale sulla performance.

#### h. Procedure di conciliazione

Eventuali contestazioni rispetto ai risultati della misurazione degli obiettivi sono eccepiti dal Direttore SOC e dal Responsabile della SOS dipartimentale attraverso motivata istanza di revisione formulata all'Ufficio di Conciliazione. Le conclusioni del contraddittorio sono rimesse alla Direzione Strategica per una valutazione conclusiva.

### **Gli strumenti di programmazione e valutazione**

Il processo di gestione e valutazione della performance è formalizzato attraverso la produzione di specifici documenti di supporto:

1. il Piano delle performance
2. la mappa strategica
3. la direttiva di budget
4. la scheda di budget
5. il report
6. la Relazione sulla performance

1. **Il Piano delle performance** è il documento di programmazione annuale, formalmente adottato dall'Azienda entro il mese di gennaio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Nella stesura del Piano sono rispettate le indicazioni e i principi generali di trasparenza, intelligibilità, verificabilità, partecipazione, coerenza, orizzonte pluriennale. Il Piano della Performance è articolato secondo i seguenti contenuti minimi:

1. premessa
2. l'Azienda Sanitaria Provinciale
3. Mission e Vision aziendali
4. le strategie di medio/lungo periodo
5. la programmazione di breve periodo e i progetti aziendali
6. la programmazione gestionale
7. le dimensioni di analisi delle performance

a. livello strategico:

- economicità (equilibrio finanziario, economico e patrimoniale, indebitamento)
- efficacia esterna (risposta ai bisogni di salute, outcome)
- efficacia organizzativa (modello organizzativo, formazione, sviluppo delle competenze, benessere organizzativo, pari opportunità)
- efficacia interna (efficacia organizzativa nella capacità di raggiungere gli obiettivi aziendali)

b. livello di programmazione a breve termine:

- attuazione di progetti e partecipazione a piani regionali
- attuazione di progetti aziendali
- attuazione di progetti assegnati dall'ASP in sede di contrattazione

c. livello gestionale e direzionale:

- efficienza (massimizzazione del rapporto tra input e output)
- qualità dei processi e dell'organizzazione
- qualità dell'assistenza (con riferimento alle prestazioni erogate)
- appropriatezza (uso appropriato delle risorse nell'erogazione di prestazioni e servizi)
- accessibilità, accoglienza, soddisfazione dell'utenza (qualità percepita dal paziente)

8. la misurazione della performance: gli indicatori di risultato

Elementi integranti del Piano sono:

- i riferimenti alla programmazione regionale ed economica aziendale;
- la mappa strategica;
- la direttiva di budget;
- le schede di budget delle unità operative.

Il Piano della performance esplicita anche i criteri di misurazione e di valutazione dei risultati attesi.

2. **La mappa strategica.** Nella programmazione annuale sono individuati puntualmente gli obiettivi aziendali ed, in particolare, gli obiettivi di interesse regionale utilizzati nel processo di valutazione dei Direttori Generali. Al fine della programmazione delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale e per supportare le attività di monitoraggio, vengono individuati per ciascun obiettivo di interesse regionale le Strutture coinvolte ed il referente aziendale in modo da consentire, attraverso una procedura di riassegnazione degli obiettivi, il massimo grado di coinvolgimento per garantire il rispetto degli obiettivi individuati dalla regione. Tale processo si attua con l'assegnazione degli obiettivi di interesse regionale alle Strutture attraverso lo strumento del budget.

3. **Le schede di budget** contengono la puntuale declinazione degli obiettivi aziendali secondo le articolazioni e le competenze di ciascuna unità operativa individuata come autonomo centro di responsabilità, con assegnazione di risorse ed obiettivi correlati. Gli obiettivi di budget sono raggruppati tra obiettivi strategici, collegati agli obiettivi aziendali di interesse regionale, ed obiettivi gestionali. Ciascun obiettivo è collegato ad indicatori di misurazione dei risultati. Nella scheda di budget è rilevato il peso assegnato a ciascun obiettivo, con un totale di cento punti. I pesi sono assegnati in coerenza con le indicazioni della Direzione Strategica.

4. **La direttiva di budget** è il documento descrittivo delle schede di budget e che ne costituisce parte integrante, nel quale sono sinteticamente richiamati gli elementi costitutivi del processo di programmazione, i criteri di assegnazione degli obiettivi, gli indicatori ed i criteri di valutazione.

5. **I report.** Il Ciclo di gestione della performance è supportato, nella fase di attuazione degli obiettivi, da un sistema integrato di reporting che evidenzia, a diverso livello (complessivo aziendale e di singola Struttura), sia lo stato generale di attuazione degli obiettivi (stato avanzamento) che il dettaglio delle misure e dimensioni in cui si possono scomporre gli indicatori. Gli obiettivi di budget sono monitorati nel corso dell'intero esercizio, al fine di orientare i comportamenti rispetto ai risultati attesi e di consentire l'adozione di tempestive azioni di miglioramento. I report sono messi a disposizione dei Direttori delle Strutture a cura di ciascuna struttura aziendale competente, al fine di una costante verifica dei risultati e sono resi disponibili attraverso la trasmissione diretta ovvero attraverso la pubblicazione sulla rete intranet.

6. **La Relazione sulla performance.** La misurazione e la valutazione finale della performance, con riferimento al livello complessivo aziendale, di singola Struttura e individuale, sono riportati nella Relazione sulla performance, formalmente adottata dall'Azienda ogni anno entro il mese di giugno con riferimento all'anno precedente. La Relazione è strutturata secondo lo schema del documento di programmazione Piano della performance di cui al precedente punto 1. e nel rispetto dei principi generali di trasparenza, intelligibilità, verificabilità, partecipazione, coerenza, orizzonte pluriennale, ed evidenza, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse utilizzate, con rilevazione e analisi degli eventuali scostamenti. La relazione della performance è redatta dalla SOC Programmazione e Controllo ed è validata dall'OIV.

## **Pubblicità**

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance prevede la massima trasparenza dei processi, operata attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e

consultazione, denominata: «Trasparenza, valutazione e merito», dei seguenti documenti:

- a) il Piano della performance;
- b) la Relazione sulla performance;
- c) tabella relativa all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- d) l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
- e) i nominativi ed i curricula dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance.