

# Sistemi di misurazione e valutazione della performance



AZIENDA  
OSPEDALIERA  
SAN PIO  
BENEVENTO

## Sommario

1. PREMESSA.....	3
2. CONTESTO NORMATIVO.....	5
3. I SOGGETTI COINVOLTI.....	6
L' Organismo Indipendente di Valutazione .....	7
I Dirigenti ed i Responsabili delle Unità Organizzative .....	8
I dipendenti .....	8
4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	8
Il Piano della performance .....	9
La relazione sulla performance .....	9
L'albero della performance .....	10
Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target) .....	10
Il monitoraggio in corso d'esercizio .....	12
Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	13
Il processo di valutazione della performance organizzativa delle Strutture e dei dirigenti .....	13
Misurazione e valutazione della performance individuale .....	14
Processo: fasi, tempi, modalità di svolgimento.....	17
Cronoprogramma .....	17
Procedure di conciliazione .....	17
5. IL RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONMICA E I SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE.....	19
6. CLAUSOLA FINALE.....	19

# 1. PREMESSA

Il presente documento descrive il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (d'ora in avanti anche Sistema o SMVP) dell'Azienda Ospedaliera "San Pio" di Benevento (d'ora in avanti solo Azienda), elaborato ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Il documento definisce il Sistema che l'Azienda intende adottare nel triennio di definizione ed applicazione del Piano della Performance anni 2021-2023; esso, in particolare, illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di gestione della performance, valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti, della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito ed elabora i principali output di tale ciclo, ossia il Piano della performance e la Relazione sulla performance. Può essere identificato come il documento che definisce i modelli, i criteri, le metodologie e il processo di misurazione e valutazione della performance nei suoi diversi ambiti ed è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici, adeguandoli puntualmente alle esigenze dell'utenza, ed alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è quindi finalizzato:

- alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi;
- alla verifica del grado di soddisfazione dell'utenza (destinatari dei servizi);
- alla modernizzazione ed adeguamento delle procedure organizzative e delle competenze del personale;
- alla verifica del corretto utilizzo delle risorse e al contenimento dei costi.

Esso è pertanto un insieme di elementi in relazione tra loro (le attività amministrative, le persone responsabili, i risultati delle attività e gli strumenti per misurarli e valutarli), che a sua volta è in relazione con l'ambiente esterno (i soggetti all'organizzazione, per i quali hanno valore gli esiti della misurazione e della valutazione).

Tali risultati non riguardano solo gli esiti (output) dei programmi di miglioramento dei processi interni che l'Amministrazione si propone di realizzare, ma anche l'impatto (outcome), ovvero le conseguenze della loro realizzazione, sui portatori di interesse.

Nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009 ed in base alle direttive emanate dalla CIVIT, in particolare con le delibere n. 89 del 24 giugno 2010, n. 104 dell'8 settembre 2010 e n. 114 del 10 novembre 2010, il Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce in maniera puntuale:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del suddetto decreto;

- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti e, segnatamente, con il sistema informativo per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema è composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

- la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);
- la misurazione e valutazione della performance individuale, suddivisa in:
  - performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9, comma 1);
  - performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

Nell'analisi dei risultati della performance organizzativa, il SMVP analizza l'apporto di ogni struttura dell'Azienda al raggiungimento degli obiettivi strategici e programmatici della Azienda stessa.

Per quanto riguarda la performance individuale, esso analizza e valuta l'apporto dei singoli al raggiungimento degli stessi obiettivi. La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale dell'Azienda. L'oggetto della valutazione non è la persona ma la prestazione fornita dalla persona. La valutazione si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni e tiene conto degli obiettivi prefissati e dei comportamenti organizzativi attesi.

Sicuramente il concetto di performance individuale è diverso dal concetto di performance organizzativa: la performance organizzativa riguarda la valutazione del funzionamento dell'Azienda nel suo complesso e delle unità organizzative; al funzionamento dell'Azienda nel suo complesso contribuiscono certamente i dirigenti, il personale responsabile di unità organizzativa e il personale non in posizione di responsabilità.

La performance individuale può pertanto essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa.

Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari (di natura strategica), ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività durante l'esercizio (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Azienda (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Azienda stessa, per verificarne il risultato;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti in coerenza con gli obiettivi complessivi dell'Azienda;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;

- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

## 2. CONTESTO NORMATIVO

La legge-delega 4 marzo 2009, n.15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito "Decreto") hanno fortemente innovato in tema di valutazione delle Pubbliche Amministrazioni, introducendo concetti tipici della gestione aziendale, come "performance organizzativa" e "performance individuale".

In particolare, l'articolo 7 del Decreto dispone:

- che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa (da intendersi
- riferita all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione) e individuale;
- e che, a tale scopo, provvedano ad adottare un apposito "sistema di misurazione e valutazione della
- performance".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna, in particolare, all'Organismo Indipendente di Valutazione (in seguito OIV) la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura nel suo complesso, ed affida altresì allo stesso OIV la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, legati a:

- attuazione di politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi (grado di attuazione dei medesimi nel rispetto dei tempi previsti);
- standard quali-quantitativi predefiniti; livello di assorbimento delle risorse;
- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (anche attraverso modalità interattive);
- modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- sviluppo quali-quantitativo delle relazioni con gli stakeholder, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi);
- qualità e quantità dei servizi erogati;

L'articolo 9, nel trattare della performance individuale, distingue la valutazione del personale dirigente da quella del restante personale, stabilendo espressamente che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sia collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Lo stesso articolo 9 stabilisce invece che la valutazione del restante personale dirigente (da effettuarsi da parte dei rispettivi dirigenti sovraordinati) sia effettuata tenendo conto:

- del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

### **3. I SOGGETTI COINVOLTI**

La funzione di misurazione e valutazione della performance, in conformità agli artt. 7 e 9 del decreto, è svolta:

- dall'Organismo Indipendente di Valutazione che monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità; esercita le attività di controllo strategico; propone la valutazione annuale dei dirigenti di vertice; valuta la performance generale dell'Azienda;
- dal Direttore Generale coadiuvato dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario, ciascuno per la propria competenza, o da altro soggetto da lui delegato secondo le modalità previste negli atti aziendali di organizzazione, che provvede alla misurazione ed alla valutazione della performance individuale dei direttori di dipartimento o strutture assimilate;
- dai Direttori di dipartimento, nei presidi ospedalieri che provvedono alla valutazione della performance individuale dei Direttori di struttura complessa; per i servizi del territorio, dai Direttori del dipartimento ove costituito ovvero dal titolare della struttura assimilata di assegnazione. In mancanza dell'istituzione dei dipartimenti, la valutazione è effettuata dal titolare della struttura direttamente sovraordinata secondo i rispettivi atti aziendali di organizzazione;
- dai Dirigenti e dai Responsabili delle Strutture Semplici Dipartimentali e Complesse.

## ***L' Organismo Indipendente di Valutazione***

Come già accennato l'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 prevede la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in quanto a tale Organismo è affidata, ai sensi del predetto art. 7, la funzione di misurazione e valutazione della performance.

### **Composizione**

L'OIV è composto da tre componenti di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche

La durata della nomina è triennale e l'incarico può essere rinnovato una sola volta.

L'OIV si avvale della struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.

### **Funzioni**

- monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunicazione tempestiva delle criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (di seguito A.N.AC.);
- validazione della Relazione sulla performance e relativa pubblicazione sul sito istituzionale dell'Azienda;
- garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal D. Lgs. n.150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'Azienda, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- proposizione, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, della valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi, di cui al D. Lgs. n.150/2009;
- corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'A.N.AC.;
- promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- comunicazione al Dipartimento della Funzione Pubblica di tutti i dati utili - inclusi titoli e curricula – a rilevare le posizioni dirigenziali senza procedure pubbliche di selezione;
- parere alla Azienda sul Codice di comportamento (art. 54, co 5, d.lgs. n. 165/2001)
- attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g) del D. Lgs. n. 150/2009.

Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del citato D.Lgs. n. 286 del 1999 e, in proposito, riferisce direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

### **Gli organi di indirizzo politico ed amministrativo**

Secondo quanto disposto dall'art. 15 del d.lgs. n. 150/2009, l'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:

- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

### ***I Dirigenti ed i Responsabili delle Unità Organizzative***

Sono coinvolti nel sistema di misurazione tutti i Dirigenti ed i Responsabili come da Atto Aziendale vigente che definisce i vari Dipartimenti e le varie UOC/UOS/UOSD.

### ***I dipendenti***

Tutti i dipendenti della Azienda sono coinvolti nel raggiungimento di obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Il Valutato è il principale attore del processo di valutazione e deve avere un ruolo proattivo, partecipando attivamente sia alla fase iniziale di individuazione ed assegnazione degli obiettivi, sia nella fase intermedia, sia nella fase della valutazione finale, partecipando all'elaborazione di eventuali segnalazioni o commenti finalizzati ad evidenziare criticità e/o possibili iniziative per il miglioramento.

## **4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, definisce:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema evidenzia, in particolare, le modalità ed i tempi con cui viene gestito il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, con particolare riguardo:



- alla definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto;
- al collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- al monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto, e all'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- alla misurazione e alla valutazione delle performance;
- all'utilizzo dei sistemi premianti;
- alla rendicontazione dei risultati (all'interno e all'esterno dell'azienda).

### ***Il Piano della performance***

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Azienda adotta, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009, il Piano della performance entro il termine del 31 gennaio di ogni anno.

Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno del Piano della performance entro il 30 settembre dell'anno di riferimento.

Il Piano della performance è dunque lo strumento attraverso il quale l'amministrazione dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati

- la mission
- la vision
- i valori dell'Azienda
- la definizione degli obiettivi strategici;

sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi; sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori e il livello atteso (target) per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.

In tal senso il Piano della performance non costituisce soltanto un documento amministrativo, piuttosto rappresenta la traduzione, anche in termini documentali, di un modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione che trova nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa il suo supporto informativo.

Il Piano della performance, è reso pubblico sul sito istituzionale della Azienda.

### ***La relazione sulla performance***

L'Azienda adotta, entro il 30 giugno di ogni anno, la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, ed il bilancio di genere realizzato.

La Relazione sulla performance è predisposta dall'organo politico-amministrativo e validata dall'OIV. Essa rappresenta il rispettivo a consuntivo del Piano della performance e non differisce dal punto di vista dei contenuti dal Piano medesimo.

La Relazione contiene la valutazione di ciò che il Piano consente di misurare, dal momento che rileva il dato a consuntivo assunto dagli indicatori programmati nel Piano. Strumento di

rendicontazione, valutazione e trasparenza, la Relazione sulla performance completa il Ciclo di gestione della performance in quanto costituisce uno strumento pubblico di controllo.

### ***L'albero della performance***

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

L'albero della performance fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna ed una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

All'interno della logica di albero della performance, **ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi** per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il tutto è sintetizzato in uno o più "piani operativi". Essi individuano

- l'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore baseline e un valore programmato o atteso (target);
- le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
- le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

### ***Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)***

L'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

La programmazione degli obiettivi parte dalla pianificazione strategica, ossia da quel processo strategico con il quale si identificano gli obiettivi di fondo dell'Azienda (obiettivi strategici), i relativi piani di azione (strategie) e le risorse necessarie (umane e finanziarie).

Da questi obiettivi strategici devono provenire, con un modello partecipativo, gli obiettivi operativi di gestione corrente (anno) della Azienda nel suo complesso, delle diverse aree e dei dipendenti.

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

1. livello politico istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni, dei programmi in obiettivi strategici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.

Per poter realizzare le proprie strategie, l'Amministrazione stabilisce gli obiettivi operativi definendo i risultati a breve termine (l'anno di esercizio) e individuando le risorse (economiche,

strumentali e umane) per raggiungerli, nonché la loro allocazione nel tempo e nelle strutture organizzative coinvolte.

Tipicamente, i criteri in base al quale definire un obiettivo operativo vengono riassunti tramite l'acronimo S.M.A.R.T.: Specifico (tale che risulti chiaro e comprensibile per chi deve realizzarlo), Misurabile (in modo che sia quantificabile il risultato ottenuto, facilitandone la valutazione), Accessibile (tale che sia effettivamente realizzabile, date le risorse a disposizione), Rilevante (tale che risponda effettivamente alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli stakeholder) e Temporalmente definito.

Così come dalla strategia derivano i piani e gli obiettivi operativi per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi ancora più specifici e limitati (in termini di risorse impiegate) che vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura, secondo un processo di definizione a cascata, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione della strategia coerentemente al contributo di tutti.

Vengono definiti:

- gli obiettivi della Direzione generale, con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde alla Regione;
- gli obiettivi dei Dirigenti o responsabili di Area, con riferimento al contributo fornito da ciascuna area al raggiungimento dei risultati della Direzione generale, a cui rispondono;
- gli obiettivi dei responsabili di Settore o di Servizio o dei titolari di posizioni organizzative, con riferimento al contributo fornito da ciascuno di essi al raggiungimento dei risultati dell'Area o della struttura a cui afferiscono, rispondendone al responsabile;
- gli obiettivi del restante personale sanitario- amministrativo.

Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, misurati – tramite indicatori – al fine di poter valutare il raggiungimento dei risultati.

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede proprio nella definizione degli indicatori di performance e dei relativi target, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori target dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Al fine di implementare un buon piano della performance, deve essere dunque delineato un sistema di indicatori atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini chiari e concreti, il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

### **Identificazione degli indicatori**

Gli indicatori, necessari a misurare gli obiettivi, devono essere pertinenti e misurabili (preferibilmente in termini quantitativi), e riferiti anche all'efficienza e all'efficacia, in base alla maggiore pertinenza con l'obiettivo misurato.

### **Determinazione dei target**

Il target, ovvero il risultato atteso, deve essere definito in modo realistico, tenendo conto degli eventuali risultati precedenti, in modo da essere anche ambizioso e tale da contribuire a migliorare il processo.

Il target deve essere riferito ad un arco temporale preciso ed essere misurabile, preferibilmente in modo quantitativo.

Nella fase di monitoraggio del processo occorre indicare il risultato conseguito, con l'indicazione dell'eventuale scostamento rispetto al valore atteso.

Per ogni obiettivo occorre dunque individuare chi fa cosa, con quali competenze, con quali strumenti e in che tempi.

### ***Il monitoraggio in corso d'esercizio***

Gli obiettivi dell'Azienda devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del d.lgs. n. 150/2009 stabilisce che “gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”.

E ancora “gli organi di indirizzo politico-amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”, al quale è demandato il compito di verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati.

Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di Pianificazione Programmazione e Controllo attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Azienda, definite dall'organo politico, vengono declinate in obiettivi di medio-lungo termine (obiettivi strategici) e obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi) per collegare la strategia dell'amministrazione con l'azione operativa, mentre l'OIV svolge le attività di valutazione e controllo strategico di cui al comma 1 dell'art. 6 del d.lgs. n. 286/1999 (non abrogato dal d.lgs. n. 150/2009).

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'amministrazione (dirigenza) mediante un processo di responsabilizzazione che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse umane e finanziarie (budget);
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

L'attività di monitoraggio sostanzialmente consiste nella produzione di report, il cui scopo principale è quello di fornire ai diversi attori del processo informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi.

Anche le performance dovranno essere costantemente monitorate. A tal fine è necessario prevedere lo sviluppo e l'impiego di strumenti e procedure atte al costante monitoraggio dei parametri di misurazione delle performance e definire, all'interno del processo di attuazione del Sistema stesso, la frequenza e le modalità di comunicazione dei risultati parziali emersi nel corso del periodo di analisi.

Al Direttore generale dell'Azienda è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e della efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con l'Oiv, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento alle performance delle strutture ed individuali.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, e a supporto ed accompagnamento dell'azione di monitoraggio effettuata dall'azienda, effettua anche il monitoraggio degli obiettivi del PIANO, acquisendo ogni 6 mesi - per il tramite del **Direttore della U.O.C del Controllo di Gestione**, del **Direttore della U.O.C della Gestione Economico-Finanziaria** e del **Direttore della U.O.C. Analisi e Monitoraggio delle Attività Sanitarie**, avvalendosi della **Struttura Tecnica permanente a supporto dell'OIV** - i dati necessari per le valutazioni di propria competenza.

Si ribadisce che l'attività dell'OIV non esonera i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative ad effettuare in proprio il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, al fine di adottare gli opportuni interventi correttivi in caso di scostamenti significativi dai risultati attesi.

In ogni caso l'OIV è tenuto a comunicare tempestivamente le eventuali criticità riscontrate.

#### ***Misurazione e valutazione della performance organizzativa***

Il SMVP prevede l'attribuzione di obiettivi specifici a tutte le strutture organizzative dell'Azienda. Il Piano della performance identifica uno o più indicatori di efficacia ed efficienza per ciascun obiettivo.

Il Direttore generale definisce gli obiettivi specifici delle strutture tecnico-amministrative, in coerenza con quanto indicato dalla Regione.

#### ***Il processo di valutazione della performance organizzativa delle Strutture e dei dirigenti***

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta

1. ai dirigenti dell'Azienda per le Aree da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili;
2. agli altri responsabili di Unità Organizzativa;
3. all'OIV per l'organizzazione nel suo complesso.

Ogni Dirigente e/o Responsabile di unità organizzativa compilerà una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- stato di attuazione delle azioni di competenza dell'unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze.

L'OIV sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

### ***Misurazione e valutazione della performance individuale***

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda.

La valutazione della performance individuale è effettuata in base ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

Gli obiettivi individuali devono rispondere agli obiettivi specifici di ciascuna struttura e pertanto non possono essere standardizzati, ma nello stesso tempo il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve garantire il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale nel rispetto delle pluralità professionali e tenendo conto delle posizioni.

I parametri di valutazione della performance sono riferiti all'adeguatezza ed al raggiungimento del risultato atteso nonché all'efficacia ed all'efficienza.

L'adeguatezza degli indicatori è valutata in funzione del collegamento agli obiettivi operativi e strategici ed alla misurazione dei risultati orientati all'utente (grado di soddisfazione percepita degli stakeholder), mentre quella dei target attiene alla loro raggiungibilità pur ponendosi come ambiziosi.

Gli elementi di valutazione della performance individuale sono collegati a:

- raggiungimento di specifici obiettivi;
- qualità del contributo individuale alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- comportamento professionale e competenze dimostrate;
- competenze organizzative e capacità di attuare il SMVP;
- capacità di valutare i collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Pertanto il sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale tiene conto anche dei seguenti elementi:

- Coinvolgimento: occorre garantire la condivisione degli obiettivi strategici dell'Azienda e la consapevolezza delle responsabilità gestionali attribuite ai singoli. Tutto il personale deve essere incentivato alla partecipazione nei processi organizzativi ed a condividere l'impegno per il raggiungimento dei risultati.
- Miglioramento: va favorita la crescita della qualificazione professionale e culturale, nonché la formazione continua, del personale tecnico-amministrativo, in tutte le fasi della carriera. A tal fine, deve essere messa in atto un'accurata analisi delle esigenze formative e devono essere predisposti mirati interventi per la formazione e l'aggiornamento professionale.
- Riconoscimento del merito: deve essere previsto un collegamento trasparente tra le prestazioni individuali ed il sistema premiante, sia in termini di incentivi economici sia di progressioni di carriera.

- Pari opportunità: deve essere garantita un'azione costante e decisa per le pari opportunità tra i generi, per garantire l'effettiva uguaglianza, la valorizzazione del benessere di chi lavora, contro ogni discriminazione.

In sede di monitoraggio l'Amministrazione, anche su proposta dell'OIV, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Nella fase di formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, e ai Responsabili di struttura semplice e complessa l'OIV verifica la completezza e la coerenza del Piano in relazione al sistema di misurazione e di valutazione e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati

### **La fase di valutazione**

Ai fini della valutazione, l'OIV prenderà in considerazione anche i risultati del controllo di gestione. Ai medesimi fini, ogni titolare di struttura semplice dipartimentale e complessa dovrà redigere una relazione annuale con indicazione del proprio piano di lavoro per obiettivi, delle criticità riscontrate, del grado di effettiva realizzazione degli obiettivi assegnati e delle risultanze conseguite.

La valutazione della performance individuale è effettuata dal dirigente sovraordinato, compilando gli appositi moduli previsti.

### **Dopo la validazione della Relazione della performance da parte dell'OIV, è prevista di norma l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.**

Il valutatore comunica al valutato l'esito della valutazione in un colloquio teso a consentire al valutatore di esplicitare le motivazioni della valutazione data ed al valutato di esprimere le proprie osservazioni. Al termine dell'incontro, in caso di accordo la valutazione è formalizzata con la presa visione delle schede da parte del valutato e del valutatore.

In caso di mancato accordo si rimanda a quanto previsto dalla procedura di conciliazione. Il valutato in questo caso deve comunque specificare l'entità degli scostamenti delle proprie valutazioni da quelle del valutatore, al fine del corretto svolgimento della procedura di conciliazione indicata nel prosieguo del documento.

Indipendentemente dall'esito della valutazione, le schede sono firmate dai soggetti coinvolti e inviati per via telematica alla Direzione Generale e (per conoscenza) all'OIV.

L'OIV garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti (tenendo conto anche di quanto riportato nei contratti collettivi nazionali, nei contratti integrativi, nei regolamenti interni all'Amministrazione dell'Azienda Ospedaliera, e comunque nel rispetto del principio inderogabile di valorizzazione del merito e della professionalità).

Il principale intento del legislatore del d.lgs. n. 150/2009 è stato quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del d.lgs. n. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali.

Inoltre, attraverso l'esplicito divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche ed attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Il d.lgs. n. 150/2009 fissa, quale principio, una disciplina, cui è opportuno adeguarsi, per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex



lege un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato. L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009. È opportuno il collegamento tra “merito” e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione ed anche alla valutazione individuale.

### ***Processo: fasi, tempi, modalità di svolgimento***

Le fasi per l'avvio del ciclo del SMVP prevedono:

1. approvazione del SMVP da parte del Direttore Generale e successiva adozione;
2. definizione degli obiettivi strategici, in coerenza con gli obiettivi di programmazione della Azienda;
3. approvazione del piano complessivo della performance da parte del Direttore Generale;
4. definizione degli obiettivi operativi da parte della Direzione generale, e in accordo con i Responsabili delle Strutture.

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda quindi attraverso una serie di fasi – sintetizzate di seguito – da inquadrarsi nell'ambito più generale del Ciclo di gestione della performance, in un'ottica di trasparenza:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi, definizione degli indicatori di risultato presi in considerazione e dei relativi target prefissati;
2. monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
3. misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale: su base annuale vengono rilevati ed analizzati i risultati ottenuti e, sulla base delle risultanze di questo esercizio di riesame, vengono confermati o ridefiniti obiettivi, indicatori e target;
4. applicazione dei meccanismi premiali previsti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
5. rendicontazione della performance organizzativa agli organi interni di indirizzo politico-amministrativo ed a tutti gli stakeholders interni ed esterni.

### ***Cronoprogramma***

Per il cronoprogramma delle attività, si rimanda al piano della performance che prevede apposito cronoprogramma con la descrizione delle singole attività e dei responsabili.

### ***Procedure di conciliazione***

Nel caso insorgano divergenze tra valutatore e valutato e che tali divergenze risultino non componibili in sede di colloquio, il valutato può, entro 15 giorni, rivolgersi al Comitato di conciliazione competente e presentare le proprie osservazioni.

Il Comitato di conciliazione è composto da:

- Presidente dell'Oiv, o un suo delegato;
- Direttore Amministrativo o un suo delegato;
- Direttore Sanitario o un suo delegato.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato e la scheda di valutazione e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente gli interessati. Terminato il proprio lavoro di analisi, nel caso lo ritenga necessario, tale organo può chiedere al valutatore di argomentare ulteriormente i risultati della valutazione al fine di rendere più trasparente e comprensibile il risultato della stessa, oppure – nel caso si siano evidenziati importanti elementi non presi in considerazione dal valutatore o errori nella misurazione dei risultati – di riformulare la valutazione sulla base degli elementi emersi.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 20 giorni lavorativi dalla data di esame dell'istanza e/o della convocazione del valutatore.

## **5. IL RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E I SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE**

Il d.lgs. n. 150/2009 (art. 4, commi 1 e 2, lettera b) e art. 5, comma 1) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed il complesso di obiettivi ed indicatori del sistema interno di gestione della performance. Ne deriva la necessità di un raccordo con il Piano della performance per quanto riguarda l'orizzonte pluriennale e quello operativo annuale.

La fase di definizione degli obiettivi è coordinata con l'attività di predisposizione del bilancio di previsione e con il controllo di gestione e gli obiettivi sono definiti tenendo conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli.

Il SMVP è raccordato ed integrato con il processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il budget economico di previsione assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica ed operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi – risorse – risultati.

Considerato inoltre che il Piano della performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le strutture amministrative di riferimento.

Si prevede che a regime possa verificarsi la seguente successione temporale:

- entro il mese di novembre dell'anno t-1: negoziazione budget anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno t-1: stesura ed approvazione del budget di previsione dell'anno t;
- aggiornamento delle linee strategiche triennali, con riferimento all'anno t;
- assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: aggiornamento Piano della performance triennale, con riferimento all'anno t.

## **6. CLAUSOLA FINALE**

Nel caso in cui la previsione finanziaria non sia definibile in modo certo le date individuate nel presente documento possono essere posticipate dal Direttore Generale.