



REGOLAMENTO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

Sommario

INTRODUZIONE	2
ART. 1 – FINALITÀ DEL REGOLAMENTO	2
ART. 2 – IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	3
ART. 3 – GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE	5
ART. 4 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE	6
ART. 5 – LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E IL PROCESSO DI BUDGETING	6
ART. 5.1 – LA TIPOLOGIA DEGLI OBIETTIVI DI BUDGETING	7
ART. 5.2 - GLI ATTORI COINVOLTI NEL PROCESSO DI BUDGETING	8
ART. 5.2.1 - LA DIREZIONE STRATEGICA	8
ART. 5.2.2 - IL COMITATO DI BUDGET	8
ART. 5.2.3 - LO SVILUPPO STRATEGICO ED ORGANIZZATIVO	9
ART. 5.2.4 - IL CONTROLLO DI GESTIONE	9
ART. 5.2.5 - I RESPONSABILI DEI CENTRI DI RESPONSABILITA'	10
ART. 5.2.6 - L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	10
ART. 5.3 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – PROCESSO ANNUALE	11
ART. 5.3.1 - LA PROGRAMMAZIONE	11
ART. 5.3.2 - LA CONDIVISIONE	11
ART. 5.3.3 - LA NEGOZIAZIONE	11
ART. 5.3.4 - CHIUSURA E APPROVAZIONE DEFINITIVA DELLE SCHEDE DI BUDGET	12
ART. 5.3.5 - MONITORAGGIO PERIODICO	12
ART. 5.3.6 - VERIFICHE DI FINE ESERCIZIO	12
ART. 6 – PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
ART. 6.1 – PRINCIPI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
ART. 6.2 – PERFORMANCE INDIVIDUALE – PROCESSO ANNUALE	14
ART. 7 – VALORIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ACCESSO ALLA PREMIALITA'	15
ART. 7.1 – AREA DELLA DIRIGENZA – RESPONSABILITA' DIFFERENZIALE	16
ART. 7.2 – AREA DEL COMPARTO – RESPONSABILITA' DIFFERENZIALE	16
ART. 8 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	16
ART. 8.1 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	16
ART. 8.2 – PERFORMANCE INDIVIDUALE	16
ART. 9 – LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E LA SUA RILEVANZA NELL'AMBITO DELLA VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA	17
ART. 9.1 – SOGGETTI E RUOLI	18
ART. 10 – MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI ...	19
ART. 11 – INTEGRAZIONE CON I CONTENUTI AZIENDALI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	19
ART. 12 – AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	19

INTRODUZIONE

Il presente documento ha lo scopo di definire e regolamentare il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**, sia relativamente alla performance organizzativa (e/o di unità operativa/struttura), sia alla performance individuale (e/o della singola risorsa umana/professionista), incardinata nel processo di pianificazione, programmazione e controllo di gestione, la cui articolazione viene rappresentata nella sottostante figura:

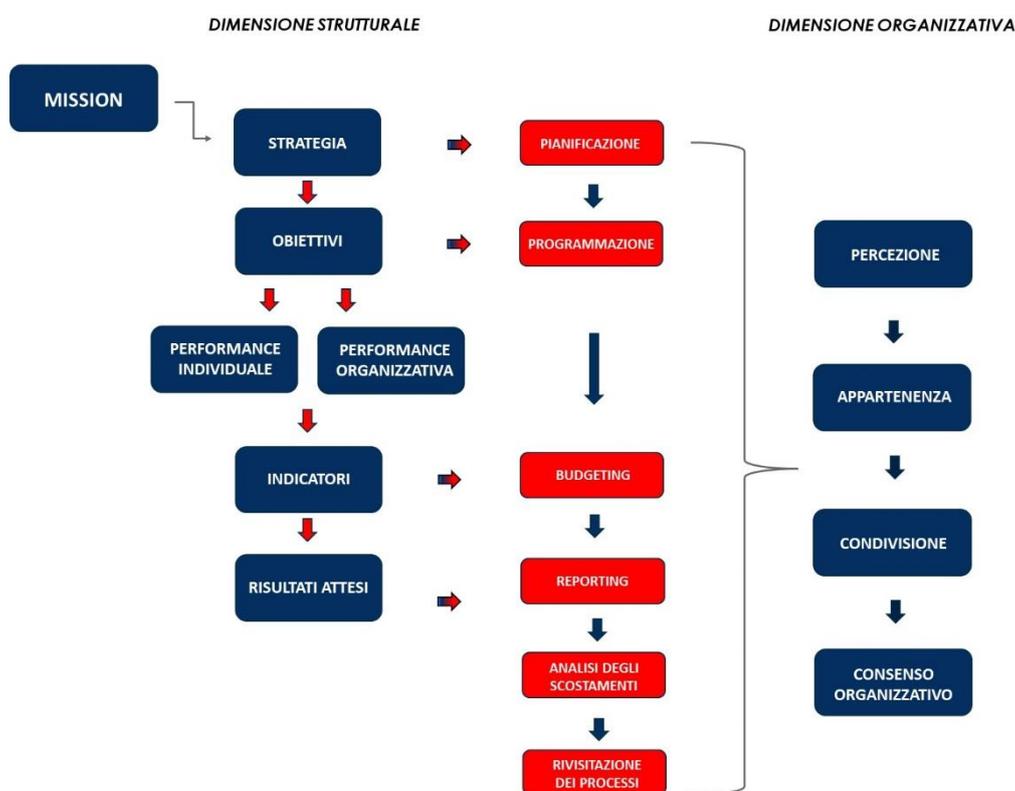


Fig. 1 – Processo di pianificazione, programmazione e controllo sulla gestione

ART. 1 – FINALITÀ DEL REGOLAMENTO

Il presente regolamento disciplina le modalità di attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance all'interno della ASL di Rieti con l'obiettivo di:

- garantire, con cadenza annuale, la Misurazione e Valutazione della performance e degli obiettivi strategici definiti in seno all'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
- garantire la diffusione della cultura della Valutazione come strumento di responsabilizzazione e gestione manageriale delle attività.

ART. 2 – IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance** rappresenta lo strumento che consente all'Azienda di dotarsi di una programmazione e rendere conto della propria azione e dell'effettiva messa in atto delle procedure di misurazione dei risultati (performance organizzativa ed individuale).

Si formalizza secondo uno schema logico-temporale che va sotto il nome di "**ciclo di gestione delle performance**", declinato nelle seguenti fasi:

1. individuazione delle aree di intervento e degli obiettivi strategici da parte della Direzione Aziendale, in attuazione della propria *vision* ed in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello nazionale e regionale (*mission*);
2. attivazione del processo annuale di budgeting, strumento di programmazione di breve/medio periodo, che traduce gli obiettivi pluriennali della Direzione Strategica in obiettivi annuali ripartiti tra i Centri di Responsabilità (CdR), ai quali vengono contestualmente assegnate le risorse disponibili. Questo strumento permette di quantificare gli effetti economico-patrimoniali delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi attraverso il collegamento delle risorse investite nel processo ed i risultati conseguiti dai CdR;
3. monitoraggio generale delle attività programmate ed eventuale rimodulazione dei contenuti in termini di obiettivi e rispettivi indicatori di risultato;
4. misurazione dei risultati e valutazione della performance organizzativa ed individuale conseguita nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie aziendali;
5. rendicontazione dei risultati in una logica di massima trasparenza nei confronti degli stakeholders aziendali (istituzioni, organizzazioni di categoria, dipendenti aziendali, organizzazioni di volontariato, utenti e cittadini).



Fig. 2 – Ciclo di gestione della performance

Le tempistiche annuali in cui si articola il ciclo di gestione della performance, pur condizionabili da fattori “esterni” al governo aziendale (vedi la tempistica con cui vengono emanate le linee di indirizzo di livello regionale), in via ordinaria sono organizzate secondo il seguente schema:

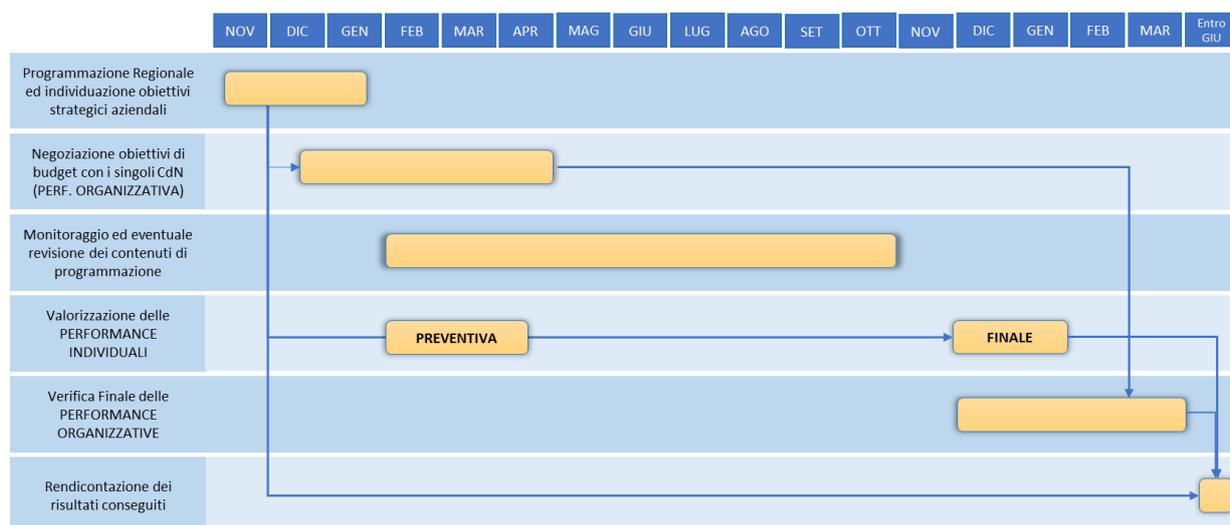


Fig. 3 – Tempistiche annuali ciclo di gestione della performance

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione** dei risultati si ispira ai principi fondamentali concernenti il miglioramento della qualità dei servizi, della crescita delle competenze professionali, della trasparenza dell'azione amministrativa cui si accompagnano l'imparzialità, la celerità, l'adeguata informazione e partecipazione del valutato nonché la diretta conoscenza dell'attività svolta dallo stesso.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dei risultati è volto al miglioramento continuo della performance (individuale ed organizzativa): il suo scopo non è la definizione di un giudizio, ma la definizione di azioni di miglioramento con riferimento sia alla performance individuale, sia all'efficacia del sistema nel suo insieme. A tal fine la misurazione deve essere concepita come un processo continuo caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio, con una chiara identificazione dei soggetti deputati alla valutazione e degli ambiti e limiti di ciascuno di essi.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è logicamente organizzato facendo riferimento ai livelli gerarchici di performance strategica, organizzativa e individuale, schema logico in base al quale la ASL di Rieti attua il c.d. modello dell'albero della performance. Secondo tale impostazione, in base alla chiara definizione dell'organigramma e del funzionigramma dell'Azienda, vengono definiti chiari legami fra le finalità generali della ASL (obiettivi strategici), gli specifici obiettivi propri di ciascuna struttura in cui la ASL si articola (obiettivi operativi) ed i correlati apporti individuali richiesti ai singoli dipendenti tenuto conto delle specifiche professionalità e ruoli (performance individuale), fornendo in tal modo una

rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata del Sistema di governo aziendale.



Fig. 4 – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'attuazione di ogni ciclo di gestione annuale della performance, oltre a assicurare la Direzione Strategica circa il confluire delle performance organizzativa ed individuale il perseguimento delle strategie aziendali, rappresenta anche un chiaro punto di riferimento e di responsabilizzazione nei confronti degli stessi dipendenti nell'ambito delle cosiddette politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane.

ART. 3 – GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)** descrive gli obiettivi di medio/lungo periodo dell'Azienda e li articola in azioni finalizzate al loro raggiungimento.

La **Performance** consiste nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed in ultima istanza alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Per tale motivazione, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa ed alle modalità di rappresentazione e si presta ad essere misurata e gestita. L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output(outcome); la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "verticale" (livello individuale e livello organizzativo).

La ASL di Rieti individua e aggiorna annualmente i contenuti dei propri obiettivi generali a partire dalla propria *mission* e *vision* ed in considerazione degli indirizzi strategici dettati dalla Regione Lazio.

In considerazione del contesto di riferimento, delle risorse effettivamente disponibili e degli eventuali vincoli di finanza pubblica, annualmente la Direzione Strategica aziendale aggiorna gli obiettivi di riferimento dell'organizzazione nell'ambito del PIAO, quale presupposto per attivare il percorso annuale di budgeting operativo e le dinamiche correlate alla gestione della performance individuale. Tali strategie sono portate a conoscenza di tutti i portatori di interesse anche attraverso la pubblicazione del PIAO nell'apposita sezione nell'area Amministrazione Trasparente del sito aziendale.

ART. 4 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Performance organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Grazie al processo di budgeting si procede ad una precisa ed articolata assegnazione degli obiettivi alle unità operative e allocazione delle risorse disponibili; vengono operate scelte di carattere operativo in relazione al grado di utilizzo della capacità produttiva disponibile, ai livelli di impiego delle risorse, al coordinamento delle differenti unità organizzative; si procede a valutare la fattibilità economica, finanziaria e tecnica dei programmi di azione in precedenza delineati.

Il buon funzionamento aziendale, in senso complessivo, è determinato dalla capacità di fare "sistema" attraverso un lavoro di squadra in cui viene valorizzato il contributo di ciascun singolo componente come risorsa attiva dell'organizzazione. Il rafforzamento del livello di coinvolgimento del personale, infatti, è riconosciuto come una delle leve utili a migliorare le performance individuali e, di conseguenza, quelle aziendali. Il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione dipende, quindi, dalla capacità di mettere a sistema i contributi di tutte le singole componenti integrando il livello individuale con quello organizzativo.

La Performance individuale esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (performance organizzativa) e più in generale degli obiettivi strategici aziendali.

La valorizzazione della Performance Individuale è regolata attraverso i protocolli applicativi relativi al personale del Comparto e della Dirigenza, condivisi con le OO.SS.. Tutti i dipendenti partecipano, in forma individuale, al raggiungimento degli obiettivi

ART. 5 – LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E IL PROCESSO DI BUDGETING

Il **Processo di budgeting** rappresenta l'insieme delle attività propedeutiche alla formalizzazione degli obiettivi specifici di carattere operativo, ai fini dell'attuazione delle scelte, della programmazione aziendale ed all'assegnazione delle risorse per il conseguimento degli stessi nell'arco temporale previsto.

Grazie al processo di budgeting si procede:

- ad una precisa ed articolata assegnazione degli obiettivi alle unità organizzative e allocazione delle risorse disponibili;
- vengono operate scelte di carattere operativo in relazione al grado di utilizzo della capacità produttiva disponibile, ai livelli di impiego delle risorse, al coordinamento delle differenti unità organizzative;
- si procede a valutare la fattibilità economica, finanziaria e tecnica dei programmi di azione in precedenza delineati.

Lo svolgimento del processo di budgeting consente di:

- esplicitare ulteriormente gli obiettivi strategici contenuti nel PIAO e li traduce in obiettivi operativi;
- definire in termini quantitativi gli obiettivi per la gestione operativa, al fine di permetterne l'effettiva misurabilità e le conseguenti attività di controllo ed analisi della gestione aziendale;
- responsabilizzare e motivare, attraverso la declinazione di programmi e obiettivi attribuiti secondo la struttura delle responsabilità aziendali, l'organizzazione e le sue varie articolazioni, in modo da porre in essere azioni e comportamenti coerenti al raggiungimento degli obiettivi stabiliti e, di conseguenza, alla realizzazione delle strategie e dei programmi aziendali;
- realizzare un efficace coordinamento tra le differenti unità organizzative;
- quantificare gli effetti economico patrimoniali e finanziari delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi attraverso il collegamento delle risorse ai risultati da conseguire distinti per Centro di Responsabilità (CdR) e aggregazioni degli stessi (Dipartimenti);
- razionalizzare l'allocazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie;
- considerare il budget, mediante la definizione degli obiettivi per i differenti Centri di Responsabilità, non solo come uno strumento a valenza tecnico-contabile, ma anche a valenza organizzativa attraverso l'incentivazione a produrre comportamenti volti al raggiungimento della performance, a sviluppare azioni per la valorizzazione del capitale umano, promuovendo il senso di appartenenza all'azienda, attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori interessati in un contesto volto a favorire il benessere organizzativo.

Il processo di budgeting è caratterizzato dai seguenti aspetti:

- coinvolgimento dell'Azienda nella sua interezza;
- articolazione dei comportamenti il più possibile rivolta alla condivisione, pur in presenza di uno scenario caratterizzato dall'identificazione e fissazione di obiettivi a un livello gerarchico superiore centrale;
- definizione di obiettivi riferiti ad un periodo di tempo breve/medio (anno/triennio).

ART. 5.1 – LA TIPOLOGIA DEGLI OBIETTIVI DI BUDGETING

Gli obiettivi sui quali si fonda il processo di budgeting sono:

- formulati sulla base delle linee strategiche nazionali, regionali, aziendali (PIAO);
- coerenti rispetto ai bisogni degli assistiti e alle finalità istituzionali;
- espressi in termini di risultati da conseguire e di risorse correlate (umane, finanziarie, strumentali);
- espressi sia in termini di volume, sia in termini di complessità e rappresentati attraverso indicatori prevalentemente di carattere quantitativo;
- quantificabili e misurabili in modo oggettivo attraverso l'utilizzo di indicatori che devono essere:
 - comprensibili (chiari, contestualizzati, concreti);

- confrontabili (comparabili nel tempo rispetto alla stessa organizzazione e/o rispetto ad un benchmark di riferimento);
- misurabili con i sistemi informativi aziendali rispetto all'arco temporale di riferimento;
- affidabili (capaci di rappresentare e misurare un fenomeno);
- attribuibili ad uno specifico oggetto di calcolo;
- chiari, pertinenti, sfidanti, ma realisticamente raggiungibili;
- condivisi con i Responsabili di CdR attraverso l'invio delle schede in una fase antecedente la negoziazione;
- negoziabili nel contenuto, ma per loro natura vincolanti per i CdR.

ART. 5.2 - GLI ATTORI COINVOLTI NEL PROCESSO DI BUDGETING

Il processo di budgeting prevede il coinvolgimento dei seguenti attori:

- la Direzione Strategica;
- il Comitato Budget;
- l'UOC Sviluppo Strategico ed Organizzativo;
- l'UOS Controllo di Gestione;
- i Responsabili dei Centri di Responsabilità;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

ART. 5.2.1 - LA DIREZIONE STRATEGICA

La Direzione Strategica, intesa come organo unitario nell'ambito del quale sono contemplate la Direzione Generale, la Direzione Sanitaria e la Direzione Amministrativa, rappresenta il vertice strategico dal quale prende avvio l'intero Processo di Budget.

Nell'ambito di tale processo, la Direzione Strategica:

- recepisce gli indirizzi di programmazione sanitaria nazionale e regionale attraverso l'adozione del PIAO e definisce gli interventi strategici aziendali;
- traduce gli interventi strategici in obiettivi operativi;
- approva con atto deliberativo il Regolamento di Misurazione e Valutazione della performance organizzative ed individuale ed ogni eventuale modifica e/o integrazione;
- negozia con i Centri di Responsabilità gli obiettivi assegnati e le risorse disponibili sottoscrivendo la scheda di budgeting.

ART. 5.2.2 - IL COMITATO DI BUDGET

Il Comitato di Budget rappresenta l'organo preposto all'indirizzo e alla supervisione del budgeting e supporta la Direzione Strategica durante la fase di programmazione e negoziazione, a sostegno e garanzia della omogeneità del processo stesso.

Esso è composto dalle seguenti figure:

- Direzione Strategica aziendale (DG, DS e DA);
- Direttore UOC Sviluppo Strategico e Organizzativo;
- Direttore UOC Economico Finanziaria;
- Direttore UOC Politiche del Personale;
- Responsabile UOSD Sistemi Informativi Sanitari, Statistica sanitaria e Audit clinico;

- Responsabile UOS Controllo di Gestione
- Responsabile UOS Contabilità Analitica.

Partecipano, all'occorrenza, alle riunioni del Comitato di Budget quale riferimento tecnico e di supporto i Direttori di strutture ritenute Strategiche e all'occorrenza individuati. La partecipazione di tali Strutture è stabilita e coordinata nei tempi e secondo le modalità fissate di volta in volta dal Comitato di Budget stesso.

Il Comitato di Budget svolge le seguenti funzioni:

- definisce sulla base dei documenti di programmazione, sia interni che esterni, la declinazione degli obiettivi nelle singole schede;
- definisce per ciascun obiettivo operativo una pesatura di partenza, l'indicatore da raggiungere nonché l'intervallo di "range" relativamente al raggiungimento di ciascun obiettivo (es. percentuale di raggiungimento minima accettabile);
- conferisce mandato all'UOS Controllo di Gestione di provvedere all'allocazione nelle singole schede di budget degli obiettivi individuati;
- presenza durante le fasi di negoziazione della performance organizzativa con i CdR e formula le modifiche e le variazioni al budgeting che si rendessero eventualmente necessarie.

ART. 5.2.3 - LO SVILUPPO STRATEGICO ED ORGANIZZATIVO

Lo Sviluppo Strategico ed Organizzativo è la struttura che supporta la Direzione Strategica nella definizione delle strategie aziendali, nonché nell'individuazione e nella progettazione di soluzioni organizzative e di gestione dei connessi processi di cambiamento ed integrazione.

Nell'ambito di tale processo:

- adotta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, di concerto con la Direzione Strategica
- supporta la Direzione Strategica nella negoziazione di budgeting;
- supporta il Comitato di Budget nel coinvolgimento delle ulteriori Strutture che devono partecipare al processo di negoziazione;
- cura le attività finalizzate alla gestione della performance individuale;
- cura la trasmissione di tutta la documentazione prevista all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

ART. 5.2.4 - IL CONTROLLO DI GESTIONE

Il Controllo di Gestione rappresenta la struttura tecnica-operativa dell'intero processo di budgeting cui viene affidata l'attività di predisposizione dei documenti necessari alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed il successivo monitoraggio degli obiettivi.

Nell'ambito di tale processo, il Controllo di Gestione:

- collabora con l'UOC Sviluppo Strategico ed Organizzativo alla predisposizione del PIAO;
- supporta la Direzione Strategica nella negoziazione di budgeting;

- provvede ad allocare nelle schede di budget gli obiettivi delineati dal Comitato di Budget, sulla base dei documenti di programmazione, sia interni che esterni;
- predispone le schede di valorizzazione della performance organizzativa ed eventuali documenti a supporto della negoziazione;
- predispone il calendario delle negoziazioni;
- cura tutte le comunicazioni con i Responsabili dei CdR;
- supporta il Comitato di Budget nel coinvolgimento delle ulteriori Strutture che devono partecipare al processo di negoziazione;
- effettua periodicamente il monitoraggio degli obiettivi inviando appositi report ai Responsabili dei CdR e alla Direzione Strategica.

ART. 5.2.5 - I RESPONSABILI DEI CENTRI DI RESPONSABILITA'

Il processo di Misurazione e Valutazione della Performance coinvolge le strutture organizzative aziendali che, ai fini della gestione budgetaria, sono definite in termini di Centri di Responsabilità (CdR).

Si definisce Centro di Responsabilità una unità organizzativa aziendale in cui è possibile individuare e definire responsabilità di tipo organizzativo, gestionale ed economico all'interno dell'Azienda. Ogni Centro di Responsabilità si articola internamente in uno o più Centri di Costo (CdC). Un Centro di Costo si definisce come un'aggregazione logica di costi, realizzato esclusivamente per ragioni di carattere conoscitivo o contabile e non corrisponde ad alcuna unità organizzativa aziendale. Ad un centro di costo è possibile correlare le risorse consumate con l'insieme delle attività sviluppate dallo stesso in un dato periodo di tempo. Ai fini del processo di budgeting si considerano Centri di Responsabilità:

- Dipartimento;
- Unità Operativa Complessa (U.O.C.);
- Unità Operativa Semplice Dipartimentale (U.O.S.D.);
- Altre strutture aziendali individuate dalla Direzione Strategica e dal Comitato di Budget.

ART. 5.2.6 - L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è un organo collegiale che supporta la Direzione aziendale nella creazione e diffusione della cultura della "responsabilità" per il miglioramento delle prestazioni e dei risultati garantendo la trasparenza e l'integrità del processo. L'Azienda garantisce all'OIV il supporto tecnico ed informativo attraverso la Struttura Tecnica Permanente (STP) al fine di facilitare l'accesso alle informazioni rilevanti ed alla conoscenza dei fenomeni gestionali ed amministrativi.

L'Organismo è chiamato a verificare l'effettiva funzionalità del processo correlato agli obiettivi, dalla sua definizione fino alla valutazione finale a garanzia del soggetto valutato. In particolare, all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) compete la valutazione finale degli obiettivi e dei conseguenti risultati di performance organizzativa raggiunti, sulla base della reportistica prodotta dalla UOS Controllo di Gestione. A tal proposito l'OIV trasmette al Direttore Generale le risultanze del processo

di valutazione, il quale successivamente dispone l'atto deliberativo di approvazione dei risultati della performance organizzativa.

ART. 5.3 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – PROCESSO ANNUALE

Il processo annuale di budgeting della ASL di Rieti si articola nelle seguenti fasi:

- Programmazione;
- Condivisione;
- Negoziazione ed approvazione finale schede;
- Verifiche finali e rendicontazione.

ART. 5.3.1 - LA PROGRAMMAZIONE

La Direzione Strategica individua gli indirizzi strategici.

Lo Sviluppo Strategico ed Organizzativo, in collaborazione con il Controllo di Gestione, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione ed il Gruppo di Lavoro a l'uopo costituito, redige il PIAO per rappresentare in maniera articolata ed integrata la Performance aziendale nel suo complesso.

ART. 5.3.2 - LA CONDIVISIONE

La Direzione Strategica, supportata dal Comitato di Budget, presenta le linee strategiche ai Centri di Responsabilità (CdR) e provvede a richiedere alle Strutture cosiddette "tecniche e di supporto", di presentare e proporre una serie di obiettivi (da inviare al Controllo di Gestione) che, previa valutazione, saranno considerate per la performance organizzativa e rappresenteranno uno spunto per elaborare criteri di misurazione della performance individuale, c.d. obiettivi individuali.

ART. 5.3.3 - LA NEGOZIAZIONE

Lo Sviluppo Strategico ed Organizzativo supportato dal Controllo di Gestione avvia il processo di negoziazione che si conclude con la sottoscrizione delle schede di performance organizzativa da parte dei Responsabili dei CdR. Quindi il processo di negoziazione degli obiettivi di struttura prevede che ciascun CdR, preso atto della proposta di obiettivi e indicatori formulata dalla Direzione Strategica, abbia la possibilità di proporre modifiche e/o integrazioni alla stessa, ovviamente in forma coordinata rispetto alla programmazione della macrostruttura di afferenza e agli obiettivi strategici aziendali.

Le schede di budget proposte richiamano la correlazione di ciascun obiettivo operativo con le strategie aziendali di riferimento e programmano, attraverso una logica di ponderazione dei singoli indicatori di performance, gli specifici obiettivi assegnati ai CdR, con dettaglio degli esiti attesi e delle relative tempistiche.

Al fine dell'individuazione dei contenuti operativi correlati alle specifiche strategie direzionali, l'Azineda si orienta individuando un numero limitato di obiettivi adeguatamente sfidanti ed in grado di "tracciare" lo sforzo organizzativo annualmente messo in campo da ciascuna struttura.

Partecipano alla fase di negoziazione degli obiettivi i soggetti indicati all'art. "5.2.3".

La Direzione Strategica, coadiuvata dal Controllo di Gestione, stilerà il calendario degli incontri per la contrattazione degli obiettivi con le strutture organizzative individuate. Tale processo si concluderà con la sottoscrizione delle schede degli obiettivi da parte dei Responsabili dei CdR e della Direzione Strategica.

ART. 5.3.4 - CHIUSURA E APPROVAZIONE DEFINITIVA DELLE SCHEDE DI BUDGET

Lo Sviluppo Strategico ed Organizzativo, in collaborazione con il Controllo di Gestione procede all'adozione del provvedimento amministrativo che prende atto degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e formalizzati, nonché delle schede sottoscritte e/o non sottoscritte dai Responsabili di CdR.

Conclusa pertanto la fase di negoziazione degli obiettivi, il direttore/responsabile/referente di ciascun CdR ha il dovere e la diretta responsabilità di portare a conoscenza di tutto il personale afferente alla propria struttura i contenuti di programmazione negoziati. In quella stessa sede dovranno stabilire per la performance individuale una serie di criteri definiti c.d. obiettivi individuali, specifici e oggettivi da assegnare ai propri collaboratori.

ART. 5.3.5 - MONITORAGGIO PERIODICO

Lo Sviluppo Strategico ed Organizzativo, in collaborazione con il Controllo di Gestione, i Sistemi Informativi Sanitari, l'Economico Finanziario e le Politiche del Personale procede al monitoraggio degli obiettivi presenti sulle schede di budget – performance organizzativa, con lo scopo di realizzare un sistematico confronto tra gli obiettivi prefissati e i risultati conseguiti, individuare le cause cui attribuire eventuali scostamenti e suggerire le opportune azioni correttive da intraprendere.

Ciò appare necessario al fine di:

- procedere a variazioni del budgeting in funzione del manifestarsi di eventi ritenuti rilevanti;
- stimolare i Centri di Responsabilità a raggiungere gli obiettivi concordati attraverso la diffusione di un'adeguata informativa inerente l'analisi degli scostamenti e un continuo rapporto di relazione.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, laddove intervengano finalità regionali o nazionali o altre urgenze indifferibili, oppure nel caso si riscontrassero significative variazioni negli elementi originariamente considerati ai fini della programmazione operativa (variazioni nella disponibilità delle risorse e nel contesto operativo di riferimento), le parti (Direzione Strategica e Direttori/Responsabili di CdR) possono avanzare proposta circostanziata di revisione dei contenuti di budgeting.

ART. 5.3.6 - VERIFICHE DI FINE ESERCIZIO

All'approssimarsi della conclusione di ogni annualità, l'Azienda imposta le verifiche sul grado di conseguimento della performance organizzativa effettivamente conseguita dai singoli CdR.

A tal fine, immediatamente dopo la conclusione dell'anno, ciascun Referente di CdR è tenuto a far pervenire all'Amministrazione e al Controllo di Gestione, entro la conclusione del mese di gennaio e secondo opportuni livelli di dettaglio, una relazione

sull'attività svolta nel corso dell'esercizio appena conclusosi, corredata da puntuali indicazioni sul contesto osservato e sul livello di performance che si presume di aver conseguito in riferimento a ciascun indicatore di risultato presente nella scheda di performance organizzativa.

In base alle informazioni derivanti dai flussi informativi aziendali, dalla documentazione formalmente ricavabile e dalla suddetta relazione, il Controllo di Gestione imposta la fase istruttoria delle verifiche annuali di budgeting.

In prima battuta i risultati della suddetta istruttoria sono portati a conoscenza dei relativi responsabili di CdR, al fine di accogliere eventuali e definitive annotazioni e/o rilievi da parte degli stessi in merito ai livelli di performance riscontrati.

Le risultanze definitive delle suddette fasi istruttorie vengono trasmesse all'OIV che, oltre a valutare il grado di conseguimento degli obiettivi, ove opportuno, può chiedere ulteriori livelli di approfondimento, così da elaborare in via definitiva la proposta delle performance organizzative conseguite.

Tale proposta è portata all'attenzione della Direzione Generale della ASL per le debite considerazioni strategiche e per la definitiva presa d'atto dei risultati annuali conseguiti.

ART. 6 – PERFORMANCE INDIVIDUALE

La ASL di Rieti, attraverso le performance individuali, mira a valorizzare il contributo del singolo apporto professionale, tecnico ed umano al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa in cui è collocato lo specifico dipendente e, conseguentemente, ai più generali obiettivi aziendali.

La valorizzazione delle performance individuali, integrata con quella organizzativa, è finalizzata alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate. Pertanto, la valorizzazione del contributo del singolo passa attraverso un percorso metodologico che conduce il dipendente a migliorare, se necessario, il proprio livello di performance, contribuendo così alla sua qualificazione professionale e alla crescita all'interno dell'organizzazione.

La valutazione degli obiettivi individuali si concretizza nell'affidamento al singolo dipendente dei risultati da raggiungere, formalizzati attraverso apposita scheda individuale preventiva e finale.

ART. 6.1 – PRINCIPI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Sul piano metodologico, l'Azienda in fase di definizione degli apporti individuali si attiene ai seguenti principi:

- gli ambiti di performance individuale definiti per singolo operatore devono risultare coerenti ed integrati con la performance organizzativa della struttura in cui lo stesso è collocato;
- devono essere selezionati ambiti di performance che siano rilevanti in termini di contenuti e numericamente equilibrati, affinché non perdano di significato e non facciano perdere di vista i fattori strategici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati all'interno dell'organizzazione;

- i livelli di performance individuale attesa devono essere tempestivamente definiti e comunicati al fine di permettere una valorizzazione trasparente sull'intero anno di riferimento;
- devono essere codificati sulla base delle competenze professionali manifeste e potenziali dell'individuo nel rispetto del principio a tendere di miglioramento della qualità, ma, al contempo, raggiungibili e su cui il dipendente può essere ragionevolmente responsabilizzato.

Ai fini della valorizzazione, perché essa possa essere corretta, trasparente e oggettiva, è necessario definire in modo puntuale i criteri della stessa e gli elementi che saranno presi in considerazione dal valutatore per esprimere il proprio giudizio sul contributo fornito dal singolo al raggiungimento del target.

ART. 6.2 – PERFORMANCE INDIVIDUALE – PROCESSO ANNUALE

Venendo alla descrizione del relativo processo annuale di gestione della performance individuale, lo stesso si articola nelle seguenti fasi:

- informazione e coinvolgimento dei rispettivi collaboratori nell'analisi della performance organizzativa assegnata al CdR e/o degli obiettivi e delle strategie aziendali;
- il valorizzatore assegna gli obiettivi individuali a ciascun collaboratore attraverso la creazione, su piattaforma dedicata alla gestione della performance individuale, della scheda individuale di performance preventiva, secondo anche una logica di equipe omogenea;
- monitoraggio infrannuale (ed eventuale ricalibratura) dei livelli di performance dei relativi collaboratori;
- rilevazione finale con cadenza annuale delle performance individuali effettivamente prestate.

Lo Sviluppo Strategico e Organizzativo, vista l'avvenuta digitalizzazione delle procedura di elaborazione e condivisione della scheda individuale di performance, monitora il processo di condivisione delle schede di performance individuale (preventive) contenenti gli obiettivi individuali assegnati, e l'accettazione/contestazione delle predette schede individuali. Coadiuvata i soggetti valutatori nella individuazione degli obiettivi individuali e che gli stessi siano coerenti ed integrati con la performance organizzativa della struttura in cui il valutato è collocato. A chiusura esercizio, i soggetti valorizzatori, eventualmente supportati dallo Sviluppo Strategico ed Organizzativo, rileveranno gli apporti individuali effettivamente prestati dai propri collaboratori nell'anno di riferimento.

A tali fasi seguono le procedure correlate al calcolo degli incentivi del personale, che tengono necessariamente conto dei livelli di performance sia organizzativa che individuale annualmente verificati, oltre agli ulteriori parametri previsti dagli specifici protocolli applicativi.

Art. 7 – VALORIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ACCESSO ALLA PREMIALITA'

La valorizzazione della Performance Individuale è regolata attraverso i protocolli applicativi del 18/09/2018 e del 01/10/2018, relativi rispettivamente al personale del Comparto e alla Dirigenza, condivisi con le OO.SS. e adottati con le deliberazioni n. 918 e n. 919 del 12 dicembre 2018 e presenti nella sezione Amministrazione Trasparente.

La valutazione della performance, sia essa intesa quale misura del conseguimento dei risultati conseguiti dall'Azienda nel suo complesso ovvero il contributo specifico delle Strutture tecnicofunzionali, dei Dipartimenti e delle UOC/UOSD con riferimento agli obiettivi strategici, operativi, organizzativi e di gruppo programmati per gli ambiti di valutazione (performance organizzativa), sia quale misura dell'apporto fornito dal singolo al raggiungimento degli obiettivi di struttura (performance individuale) è rivolta a tutto il personale dipendente dell'Azienda. Tutti i dipendenti partecipano, in forma individuale, al raggiungimento degli obiettivi generali della struttura di appartenenza.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance individua ruoli distinti dei valutatori a diversi livelli e, in conformità a quanto previsto dalle disposizioni normative e contrattuali vigenti, ha un approccio gerarchico.

Attraverso la piattaforma dedicata alla performance individuale, il valorizzatore elabora la schede individuale (preventiva/ finale) e ne dà comunicazione scritta ai propri valorizzati. Il dipendente valorizzato, accede sulla piattaforma e prende visione/accetta/contesta della propria scheda individuale.

Il premio riconosciuto ai singoli dipendenti (Dirigenza e Comparto) è correlato ai seguenti criteri:

- percentuale di raggiungimento degli obiettivi nella performance organizzativa;
- percentuale di partecipazione individuale rispetto ai criteri condivisi, con il proprio responsabile (performance individuale).

La determinazione della consistenza dei fondi destinati alla remunerazione della premialità individuale da riconoscere alle diverse aree contrattuali (Dirigenza e Comparto), viene annualmente deliberata dalla UOC Politiche del Personale, nel rispetto della normativa contrattuale in materia di Fondi, nonché della Legge di Stabilità.

L'accesso alla premialità è garantito a tutti i dipendenti con la condivisione della scheda contenente i criteri di misurazione (obiettivi individuali) dell'apporto individuale. L'Asl Rieti individua un valore soglia pari a 60 giorni di servizio nell'anno, al di sotto del quale il dipendente non ha accesso alla premialità. Per i dipendenti in distacco presso altri enti in virtù di protocolli sottoscritti tra le parti, se non diversamente pattuito, partecipano alla premialità e il premio viene calcolato applicando la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura in cui sono incardinati.

È responsabilità del valorizzatore procedere alla valorizzazione del personale assegnato. L'omessa valorizzazione costituirà nota di rilievo negativo nella valutazione degli incarichi e al dipendente che partecipa alla premialità il premio viene calcolato applicando la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura in è incardinato.

ART. 7.1 – AREA DELLA DIRIGENZA – RESPONSABILITA' DIFFERENZIALE

Con l'intento di ponderare ai fini incentivanti il grado di responsabilità individuale in relazione al raggiungimento degli obiettivi presenti nella scheda di performance organizzativa, si prevede che il risultato relativo alla performance della struttura cui ciascun professionista afferisce vada ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell'incentivazione individuale secondo quanto previsto al punto 6.2 del protocollo applicativo adottato con deliberazione n. 919/2018.

ART. 7.2 – AREA DEL COMPARTO – RESPONSABILITA' DIFFERENZIALE

Con l'intento di ponderare ai fini incentivanti il grado di responsabilità individuale in relazione al raggiungimento degli obiettivi presenti nella scheda di performance organizzativa, si prevede che il risultato relativo alla performance della struttura cui ciascun professionista afferisce vada ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell'incentivazione individuale come previsto al punto 6.2 del protocollo applicativo adottato con deliberazione n. 918/2018.

ART. 8 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

È interesse dell'Amministrazione sanare eventuali disaccordi che dovessero sorgere quale conseguenza della misurazione della performance sia organizzativa che individuale.

ART. 8.1 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

In caso di valutazione finale non condivisa, il responsabile dell'unità organizzativa entro 15 giorni dalla chiusura dell'istruttoria di fine esercizio, trasmette le proprie controdeduzioni al Controllo di Gestione affinché lo stesso possa predisporre gli elementi necessari all'OIV per effettuare il riesame della valutazione. Acquisita la documentazione, l'OIV può esprimersi confermando o modificando la valutazione finale e chiudendo, in ogni caso, la procedura. L'OIV, durante l'istruttoria può decidere di convocare il responsabile dell'unità organizzativa.

La procedura di revisione a cura dell'OIV deve concludersi entro 30 giorni.

ART. 8.2 – PERFORMANCE INDIVIDUALE

In caso di valutazione finale della performance individuale non condivisa da parte del interessato, entro 15 giorni dalla comunicazione del proprio valorizzatore alla presa visione, attraverso la piattaforma di gestione della performance individuale, il dipendente contesta la scheda e inoltra la richiesta di riesame motivata alla Uoc Sviluppo Strategico ed Organizzativo (mail dedicata) affinché la stessa possa predisporre gli elementi necessari al relativo valorizzatore per il riesame della scheda

finale. Il valorizzatore, entro 15 giorni, nel caso ritenga congruo accogliere le motivazioni del ricorrente, richiede lo sblocco della scheda finale alla UOC Sviluppo Strategico ed Organizzativo e conseguentemente procede ad aggiornare la scheda individuale finale. L'esito sarà comunicato al dipendente tramite email aziendale.

Nel caso in cui il dipendente valorizzato, non sia soddisfatto dall'esito della richiesta di riesame entro 15 giorni può chiedere alla UOC Sviluppo Strategico ed Organizzativo (mail dedicata) che il riesame venga sottoposto all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il quale è tenuto a valutare ogni necessaria informazione in merito e successivamente decidere sull'accogliibilità del riesame espresso dal valutato. In tale fase, se ritenuto opportuno dall'OIV, lo stesso può chiedere un confronto con il valorizzato e/o il valorizzatore per gli opportuni approfondimenti. La procedura di revisione a cura dell'OIV deve concludersi entro 30 giorni e l'esito sarà comunicato al dipendente tramite email aziendale.

ART. 9 – LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E LA SUA RILEVANZA NELL'AMBITO DELLA VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA

Le Linee Guida n. 4 del 2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica hanno introdotto il concetto di valutazione partecipativa con l'obiettivo generale di rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance.

Il coinvolgimento di cittadini, degli utenti e degli altri stakeholder nel processo di valutazione della performance, oltre a essere prescritto dalla disciplina vigente in materia di performance, costituisce una leva fondamentale per migliorare i processi di programmazione, misurazione e valutazione. Un'apertura in chiave partecipativa del ciclo della performance consente inoltre di limitare l'autoreferenzialità dell'amministrazione favorendo il direzionamento del sistema di programmazione, misurazione e valutazione verso la prospettiva della creazione di valore pubblico. Il modello di valutazione partecipativa della ASL di Rieti si caratterizza per le seguenti scelte metodologiche fondamentali:

1. l'approccio partecipativo è inteso nella maniera più ampia possibile e riguarda tutto il ciclo della performance: dalla fase di programmazione fino a quella di rendicontazione;
2. il coinvolgimento si estende, con forme diverse, non solo agli utenti, ma anche a tutti gli stakeholder;
3. in sede di prima applicazione la partecipazione riguarderà alcuni obiettivi/risultati ritenuti prioritari;



Fig. 5 – Modello di Valutazione Partecipata

ART. 9.1 – SOGGETTI E RUOLI

All'attuazione del modello di valutazione partecipativa concorrono i seguenti soggetti che svolgono i ruoli di seguito indicati:

- UOC Sviluppo Strategico Organizzativo: ha un ruolo di coordinamento complessivo delle fasi del processo di valutazione partecipativa e degli altri soggetti che vi intervengono; convoca gli incontri e può costituire gruppi di lavoro o task force; predispone gli strumenti con cui realizzare la partecipazione; appronta le eventuali revisioni al PIAO e/o alla Relazione sulla performance a seguito degli esiti della partecipazione; promuove ulteriori azioni volte a rivedere i processi decisionali o a migliorare l'azione amministrativa tenendo conto degli esiti della valutazione partecipata;
- Accoglienza, Umanizzazione e Rapporti con i cittadini (URP): fornisce supporto tecnico con riferimento ai sistemi organizzativi e informatici a supporto della valutazione partecipata; l'URP interviene nel processo con un ruolo attivo, assicurando una piena integrazione della valutazione partecipata con gli altri canali di accesso, partecipazione e relazione con i cittadini;
- Responsabile per la prevenzione della corruzione: collabora alla valutazione partecipata garantendo la sinergia tra gli strumenti di valutazione partecipata e gli strumenti di trasparenza e, in particolare, il registro dei portatori di interesse;
- Centri di Responsabilità: forniscono le informazioni necessarie per "mappare" gli stakeholder e per identificare gli oggetti della valutazione partecipata; rivedono i processi decisionali e l'azione amministrativa tenendo conto degli esiti della valutazione partecipata; nominano un proprio referente per la valutazione partecipata;
- OIV: Utilizza gli esiti del processo di partecipazione ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva e della validazione della Relazione annuale sulla performance;
- Stakeholder: sono chiamati a svolgere un ruolo attivo fornendo, attraverso le modalità e i canali messi a punto dall'amministrazione, un contributo alla definizione degli obiettivi specifici e alla valutazione dei relativi risultati,

migliorando la qualità complessiva del ciclo di gestione della performance e, quindi, delle politiche e dell'attività della ASL.

ART. 10 – MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Al fine di assicurare uno stretto collegamento con le iniziative del Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità e nell'ottica di una progressiva e costante implementazione, sono individuati nell'ambito del Ciclo di gestione della Performance, nonché del PIAO, specifici obiettivi relativi alla "Trasparenza e all'integrità dell'azione amministrativa". In particolare, su tali tematiche viene assegnato ad ogni Macrostruttura un obiettivo strategico, da cui discende un obiettivo operativo per tutte le strutture afferenti alla stessa "standardizzato" relativamente agli indicatori, all'individuazione delle fasi di attuazione, alla tempistica di svolgimento ed ai risultati attesi. In tal modo, si intende garantire sia la sensibilizzazione rispetto alle tematiche della trasparenza e dell'integrità da parte del personale dirigenziale e non, sia la partecipazione concreta, per la parte di propria competenza, di tutte le strutture all'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e Anticorruzione.

ART. 11 – INTEGRAZIONE CON I CONTENUTI AZIENDALI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Al fine di procedere ad una programmazione delle performance organizzative ed individuali in forma assolutamente responsabilizzata rispetto alle risorse disponibili o programmabili, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede un costante monitoraggio circa la coerenza dei programmi direzionali rispetto al contenuto dei documenti peculiari predisposti per la programmazione economica e finanziaria dell'Azienda.

A tal proposito, in relazione a ciascun obiettivo rientrante nella programmazione strategica e operativa, l'Amministrazione definisce e monitora anche l'impatto economico a garanzia sia della fattibilità dei suddetti programmi, che della convergenza verso il proprio obiettivo di bilancio.

ART. 12 – AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La gestione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e dei singoli cicli annuali di gestione delle performance aziendali prevedono un continuo monitoraggio di tutti gli ambiti gestionali ed organizzativi sin qui richiamati.

La Direzione Strategica può in ogni istante valutare, con il contributo dell'OIV, e secondo una tempistica funzionale ad una trasparente e precisa attuazione dei singoli cicli di gestione annuale della performance, l'ipotesi di sottoporre il presente documento a revisione e di adeguarlo a mutate esigenze normative e di gestione, in un'ottica di miglioramento di sistema.

Il ciclo di gestione della performance prevede, infatti, un continuo monitoraggio di tutti gli ambiti e fasi che lo compongono. A tal proposito l'OIV, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente, oltre ad accertare la corretta applicazione dei relativi sottosistemi, ove ne ravveda l'opportunità, può sottoporre all'attenzione della Direzione Aziendale la necessità di procedere ad interventi correttivi o migliorativi, con particolare riguardo ai seguenti temi:

- tempistica delle diverse procedure di programmazione e controllo;
- oggettività, trasparenza ed equità dei contenuti di programmazione;
- tipologia degli strumenti di programmazione, con particolare riferimento alle schede di budget;
- qualità e tempestività dei flussi informativi aziendali e della connessa reportistica;
- cultura diffusa in ambito aziendale circa la corretta gestione della performance in sanità;
- funzioni svolte dai diversi soggetti coinvolti nella gestione della performance.