

SMVP

(Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance)

Regolamentazione riferita al complessivo

Ciclo di gestione della Performance
ed agli istituti allo stesso correlati

AZIENDA OSPEDALIERA SAN GIOVANNI ADDOLORATA



Sommario

Introduzione	4
Principi generali	4
Processo di pianificazione.....	5
La pianificazione strategica.....	6
1. <i>Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)</i>	<i>6</i>
2. <i>Il Piano degli investimenti</i>	<i>7</i>
3. <i>Bilancio economico di previsione pluriennale</i>	<i>7</i>
Gestione della Performance Organizzativa	7
Obiettivi operativi	7
Soggetti del Processo di misurazione e valutazione della Performance	8
1. <i>Direzione strategica</i>	<i>8</i>
2. <i>Comitato di Budget</i>	<i>9</i>
3. <i>UOC Programmazione e Controllo di gestione</i>	<i>9</i>
4. <i>O.I.V. della Performance.....</i>	<i>9</i>
5. <i>Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP)</i>	<i>10</i>
6. <i>Centro di Responsabilità/Titolare di Budget (CdR).....</i>	<i>10</i>
Fasi del Ciclo di gestione della Performance Organizzativa.....	11
1. <i>Predisposizione del PIAO con indicazione delle aree strategiche</i>	<i>11</i>
2. <i>Avvio del Ciclo di gestione della Performance e individuazione dei CdR</i>	<i>11</i>
3. <i>Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance</i>	<i>11</i>
4. <i>Predisposizione delle schede di budget per il Ciclo di gestione della Performance (primo e secondo livello)</i>	<i>12</i>
5. <i>Presentazione degli obiettivi ai CdR ed apertura della fase negoziale</i>	<i>13</i>
6. <i>Chiusura della fase di negoziazione</i>	<i>14</i>
7. <i>Fase di consolidamento di negoziazione delle Schede di Budget</i>	<i>15</i>
8. <i>Revisione degli obiettivi di budget.....</i>	<i>15</i>
9. <i>Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance organizzative</i>	<i>15</i>
10. <i>Informativa alle Organizzazioni Sindacali.....</i>	<i>15</i>
11. <i>Analisi periodica dei risultati di budget e confronto con i CdR per evidenziare eventuali criticità.....</i>	<i>16</i>
12. <i>Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di CdR</i>	<i>16</i>
13. <i>Fase di consolidamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget con i CdR</i>	<i>16</i>
Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali (SMVPI)	17
Procedure di conciliazione degli esiti delle verifiche delle performance individuali	19
Sistema di incentivazione della performance.....	19

Relazione sulla Performance e validazione O.I.V.	21
Tempistica del ciclo di gestione delle performance organizzative ed individuali.	22
Sistemi aziendali correlati al governo della performance	22
<i>La valutazione permanente degli incarichi e delle funzioni individuali</i>	<i>23</i>
<i>Gestione della trasparenza e dell'integrità</i>	<i>26</i>
<i>Gestione del clima organizzativo e monitoraggio delle pari opportunità</i>	<i>27</i>
<i>Integrazione con i contenuti aziendali di programmazione economico finanziaria</i>	<i>28</i>
<i>Azioni di miglioramento del SMVP</i>	<i>28</i>

Acronimi

CdB	Comitato di Budget
CdG	Controllo di Gestione
CdR	Centri di Responsabilità
O.I.V.	Organismo indipendente di valutazione
PIAO	Piano integrato di attività e organizzazione
PSR	Piano Sanitario Regionale
PTPCT	Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
STP	Struttura Tecnica permanente di supporto OIV

Introduzione

Il sistema aziendale di programmazione e controllo prende avvio in un contesto di riferimento regionale nel quale dovranno essere perseguiti gli interventi prioritari e necessari per la realizzazione degli obiettivi strategici aziendali anche alla luce di quelli assegnati dalla regione Lazio.

L'Azienda, pertanto, in coerenza con il Piano Strategico, con il PSR ed i conseguenti Piani Operativi, con le disposizioni Regionali, con il Bilancio Preventivo Economico Annuale, intende proseguire i percorsi già attuati, consolidando la performance qualitativa e quantitativa e il livello di appropriatezza raggiunto negli anni precedenti stabilendo, comunque, obiettivi di governo di assistenza e di produzione che possano essere realizzati in considerazione delle risorse disponibili e degli obiettivi economici sia di contenimento dei costi che della certezza dei medesimi.

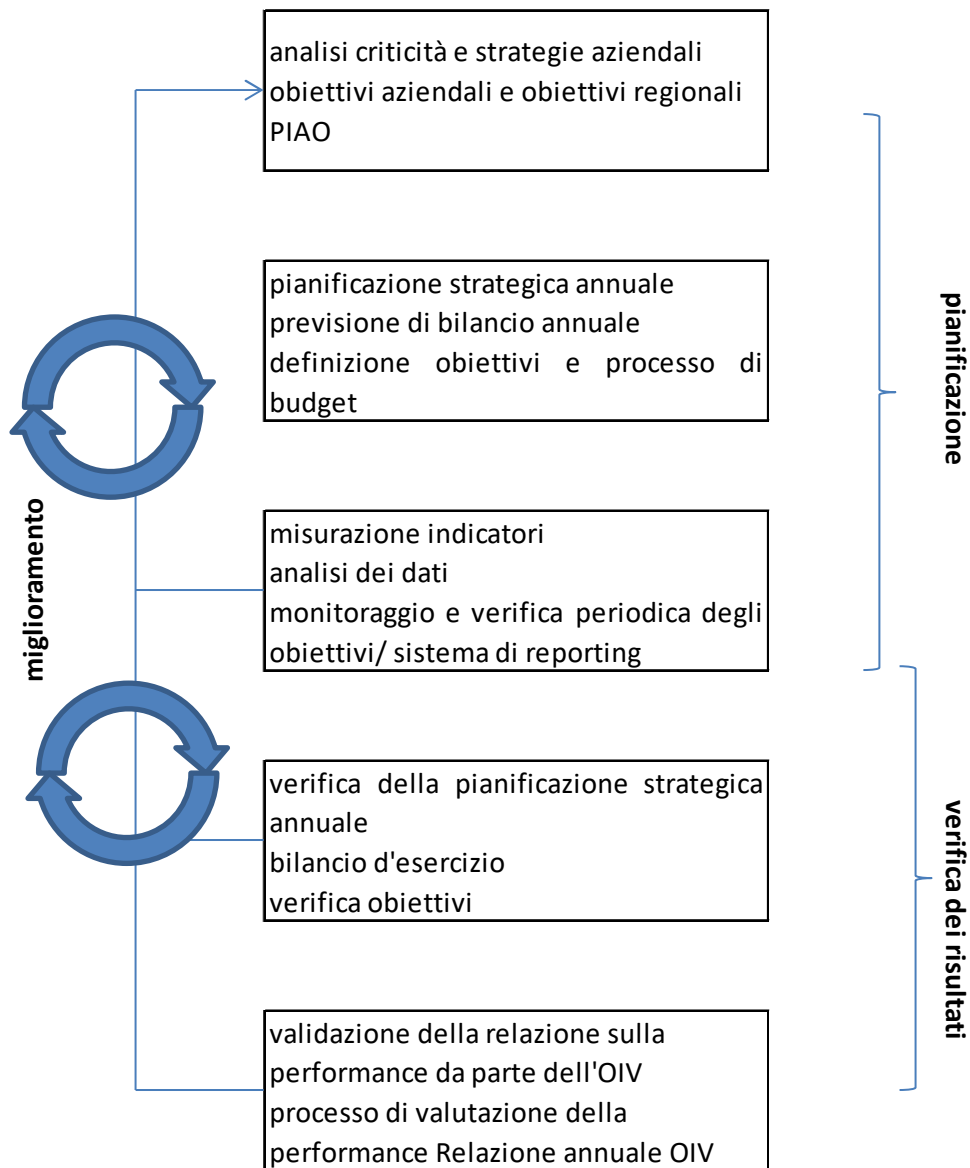
Con tali indirizzi generali prende avvio il Ciclo di gestione della performance ed il presente documento, richiamando i soggetti direttamente coinvolti, ne regola la metodologia, le fasi e i tempi di gestione, oltre a richiamare le modalità di miglioramento del medesimo sistema, di rendicontazione dei risultati conseguiti e di coerenza economico-finanziaria.

Principi generali

Ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- ✓ definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- ✓ collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- ✓ monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- ✓ processo di misurazione della performance
- ✓ utilizzo dei sistemi premianti
- ✓ processo di rendicontazione dei risultati

Le fasi sequenziali del ciclo della performance dell'Azienda, sviluppato in coerenza con i contenuti dalla Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, Capo II, Art. 4 e con il ciclo della programmazione finanziaria e del Bilancio, sono descritte nel diagramma di flusso qui di seguito riportato



Il processo di pianificazione, programmazione e controllo consente di organizzare in modo efficace ed efficiente il complesso delle attività finalizzate a definire gli obiettivi strategici e della gestione aziendale, individuare e monitorare le azioni che consentono di conseguirli e a controllare i risultati conseguiti.

Processo di pianificazione

Il processo di pianificazione dell'Azienda si basa sui seguenti elementi:

- recepimento delle direttive di pianificazione sanitaria regionale;
- formulazione degli obiettivi aziendali;
- valutazione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi;
- predisposizione di piani di intervento e individuazione di indicatori di efficacia;
- definizione delle modalità di controllo sui risultati ottenuti.

I documenti di pianificazione regionale sono un punto di riferimento essenziale per la programmazione dell'Azienda; contengono obiettivi qualitativi, organizzativi ed economici.

Tali documenti, unitamente agli obiettivi assegnati annualmente dalla stessa Regione ai Direttori Generali, costituiscono la base per la elaborazione di specifiche linee strategiche aziendali.

A partire da tali presupposti, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'A.O. San Giovanni Addolorata è organizzato facendo riferimento ai livelli gerarchici di performance strategica, organizzativa ed individuale, schema logico in base al quale l'Azienda attua il c.d. modello dell'**albero delle performance**. Secondo tale impostazione, in base alla chiara definizione dell'organigramma e del funzionigramma dell'ente, vengono definiti chiari legami fra le finalità generali dell'Azienda Ospedaliera (obiettivi strategici), gli specifici obiettivi propri di ciascuna struttura in cui la Stessa 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.



La pianificazione strategica

E' una attività inquadrata in una progettualità pluriennale e comporta per l'Azienda ospedaliera l'elaborazione dei seguenti documenti:

1. il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
2. il Piano degli Investimenti;
3. il Bilancio Economico Previsionale Pluriennale.

Si tratta di documenti a carattere pluriennale, aggiornati secondo il principio dello scorrimento annuale. In essi, il primo anno di pianificazione costituisce l'input per la programmazione annuale.



1. Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Il PIAO è un documento unico di programmazione e governance che, assorbite le funzioni del Piano della Performance, del PTPCT, del POLA, nonché del piano per la formazione e del piano assunzionale, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi aziendali

e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per

la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

La Direzione Strategica, con il coinvolgimento del Collegio di Direzione, annualmente formula o aggiorna i propri obiettivi strategici, coerentemente con la propria *mission*, e in risposta alle specifiche finalità espresse dalla Regione Lazio.

Nel PIAO l'AO S.G.A. definisce, secondo opportuni livelli di sintesi, la propria identità, il contesto organizzativo ed operativo di riferimento, le opportunità e le criticità ambientali, quindi la rappresentazione del c.d. "*albero delle performance*" relativo al triennio interessato, ossia la correlazione logica fra le finalità strategiche individuate dal management aziendale e gli obiettivi operativi di CdR funzionali al loro conseguimento.

In assoluta coerenza con gli indirizzi della Direzione strategica, l'elaborazione del documento è affidata alle professionalità che compongono il Comitato Budget, con il supporto della UOC programmazione e Controllo di gestione; i contenuti del Piano vanno quindi annualmente a costituire il fondamentale punto di riferimento per le conseguenti attività di negoziazione degli obiettivi assegnati ai CdR.

2. Il Piano degli investimenti

L'Azienda aggiorna annualmente il documento riferito al Piano degli Investimenti, che contiene la descrizione tecnica, la tempistica di realizzo e la quantificazione monetaria degli investimenti previsti.

I contenuti del Piano riguardano progetti di investimento in tema di:

- edilizia sanitaria;
- grandi macchinari;
- impianti,
- attrezzature;
- informatica;
- altri ambiti, quali mobili, arredi, automezzi, immobilizzazioni immateriali e altro.

3. Bilancio economico di previsione pluriennale

Le attività di programmazione operativa aziendale trovano logica corrispondenza nel Bilancio economico di previsione, documento che esprime analiticamente il risultato economico dell'Azienda previsto per il successivo triennio, formulato secondo lo schema di bilancio obbligatorio, approvato dalla Regione e sottoposto a riclassificazione per eventuali adeguamenti a norme statali.

Il documento è corredato da una relazione del Direttore Generale che ne costituisce parte integrante.

Gestione della Performance Organizzativa

Obiettivi operativi

Facendo riferimento logico alle strategie aziendali, gli obiettivi operativi dei singoli centri di responsabilità (CdR) sono definiti dalla Direzione Strategica, in coerenza con quelli di Bilancio, ed il loro conseguimento costituisce condizione per



l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

L'efficacia di un processo di gestione della valutazione della performance nel suo complesso viene garantita dalla qualità tecnica con cui sono formulati gli obiettivi, i quali, pertanto, dovranno essere (Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, Capo II, art. 5; D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, art. 5, c. 2 e s.m.i.):

- **chiari e definiti**, in modo che siano facilmente comprensibili le attese nei confronti del dirigente valutato e quali dati siano considerati utili ai fini della valutazione;
- **rilevanti** e pertinenti, collegati alle esigenze dell'organizzazione o dell'individuo e contribuire al raggiungimento degli obiettivi a lungo termine, tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e delle attività;
- concreti, in quanto relativi a elementi oggettivamente osservabili;
misurabili e non generici, tali che i dati necessari per valutare il raggiungimento dell'obiettivo siano oggettivi e reperibili dal valutatore ad un basso costo, parametrati rispetto a un riferimento concreto in base al quale si misura l'effettivo raggiungimento, confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento;
- **definiti nel tempo**, l'orizzonte temporale di riferimento deve essere realistico, di norma annuale, nel caso di obiettivi che richiedano più di un anno per la loro realizzazione si individuano obiettivi intermedi realizzabili nel corso dell'anno e si indicano le attese per gli anni successivi;
- **raggiungibili**, seppur sfidanti, al fine di massimizzare l'effetto motivazionale e garantire equità, commisurati ai valori e agli standard di riferimento, correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili

Soggetti del Processo di misurazione e valutazione della Performance



Il Processo di misurazione e valutazione della Performance prevede il coinvolgimento dei seguenti attori:

1. Direzione Strategica;
2. Comitato di Budget (CdB);
3. UOC Programmazione e Controllo di Gestione;
4. Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV);
5. Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP);
6. Centri di Responsabilità (CdR);

1. Direzione strategica

La Direzione Strategica

- definisce le linee di indirizzo per la formulazione del budget annuale coerentemente con le scelte strategiche formulate a livello regionale e aziendale (Ciclo di gestione della performance);
- approva il budget negoziato con i CdR di primo livello;

- verifica l'andamento delle performance dei CdR e valuta le eventuali richieste di rinegoziazione degli obiettivi alla luce delle osservazioni del Comitato di Budget.

2. Comitato di Budget

Il Comitato di Budget (CdB) è l'organismo tecnico/consultivo, che sovrintende all'intero processo di budget.

Sono componenti del CdB il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo e i Direttori/Responsabili delle UUOO Farmacia, Politiche del Personale e GRU, Programmazione e Controllo di Gestione, Ingegneria Clinica e DMPO.

Il CdB:

- supporta la Direzione Strategica nella predisposizione degli obiettivi strategici aziendali (PIAO);
- supporta la Direzione Strategica nella definizione degli indirizzi annuali di budget;
- formula le proposte, coerenti con le linee di indirizzo della Direzione Strategica (PIAO), di obiettivi per singolo CdR con il supporto della UOC Programmazione e controllo di Gestione che provvede alla loro formalizzazione attraverso la predisposizione entro dicembre/gennaio delle schede obiettivi da presentare alla validazione dell'OIV;
- garantisce la definizione di obiettivi concreti, misurabili, integrati e controllabili;
- definisce il calendario del budget (dall'inizio alla fine del processo) e procede alla negoziazione di budget con i CdR;
- effettua le verifiche intermedie, di norma trimestrali, dell'andamento del budget, sulla base del monitoraggio effettuato dalla UOC Programmazione e Controllo di Gestione e, qualora necessario, in corso d'anno qualora lo ritenga necessario o su proposta dei CdR, predispone eventuali proposte di modifica degli obiettivi di budget da sottoporre al Direttore Generale;
- effettua, sulla base delle schede di consuntivazione predisposte dalla UOC Programmazione e Controllo di Gestione, la verifica a fine anno del livello di raggiungimento degli obiettivi dei CdR e la sottopone all'OIV;
- predispone la Relazione sulla Performance, con il supporto della UOC Programmazione e Controllo di Gestione;

Per la gestione delle proprie attività il CdB si può avvalere della collaborazione delle UUOO in staff alle Direzioni.

3. UOC Programmazione e Controllo di gestione

La UOC Programmazione e Controllo di Gestione, al di là delle permanenti funzioni di monitoraggio dei livelli di efficienza, efficacia ed economicità di ciascun centro di responsabilità e di costo aziendali, supporta la Direzione Strategica e il CdB nelle fasi di programmazione e controllo del ciclo annuale delle performance e in particolare predispone le schede di budget, effettua il monitoraggio infra annuale e predispone le schede di consuntivazione. Inoltre predispone le delibere di avvio del ciclo della performance e di presa d'atto dei risultati della negoziazione di budget e di adozione della Relazione sulla performance.

4. O.I.V. della Performance

L'O.I.V., ai sensi della Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, Capo IV, art. 14, è un organismo autonomo il quale riferisce direttamente agli organi di indirizzo politico-

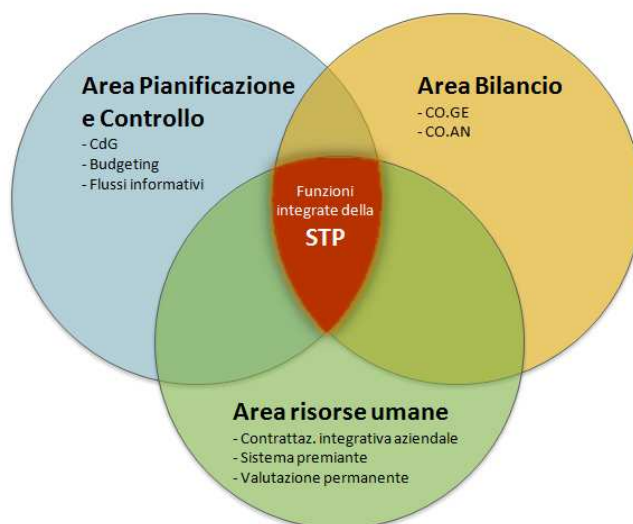
amministrativo. Consta di 3 componenti esterni all'Azienda, di cui 1 con funzione di presidente, individuati, secondo le procedure previste dalla normativa vigente, mediante selezione comparativa, in ragione dell'elevata professionalità ed esperienza maturata nel campo del management, della Programmazione e Controllo di gestione, della misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, con incarico triennale.

L'OIV assume i compiti previsti dall'art. 14 comma 2 del DLgs. 150/2009 insieme a quelli definiti dalla normativa nazionale e regionale e/o identificati dalle specifiche deliberazioni ANAC.

5. Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV (STP)

La STP aziendale, coordinata dal Direttore della UOC Programmazione e Controllo di gestione, è individuata, con apposita deliberazione, dal Direttore Generale.

Tale struttura, la cui disciplina è disposta dai regolamenti di organizzazione, ai sensi della Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, art. 16, rappresenta un momento di coordinamento funzionale di diverse competenze professionali, deve presidiare l'integrità del sistema e supportare l'O.I.V. nel Ciclo di gestione della performance, fornendo dati, informazioni ed analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti. Inoltre esercita le ulteriori funzioni previste dai regolamenti di organizzazione.



6. Centro di Responsabilità/Titolare di Budget (CdR)

Sono CdR le strutture aziendali individuate come tali nell'atto aziendale vigente e le altre funzioni eventualmente individuate come tali dalla Direzione Generale, in coerenza con l'atto aziendale vigente, nella delibera di avvio del ciclo.

I CdR:

- negoziano il budget con il CdB;
- assumono la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- monitorano, con cadenza periodica, segnalando tempestivamente eventuali criticità al CdB, lo stato di avanzamento della performance organizzativa e adottano le misure correttive necessarie per il riallineamento e la correlazione degli indicatori e delle azioni agli obiettivi assegnati;
- forniscono con cadenza trimestrale (di norma entro il 15° giorno del mese successivo alla scadenza del trimestre), tutti i dati e le informazioni necessarie per la predisposizione delle schede di verifica intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi negoziati e sul grado di raggiungimento degli obiettivi a fine anno (debito informativo trimestrale).

Fasi del Ciclo di gestione della Performance Organizzativa

Il Ciclo di gestione della Performance si articola nelle seguenti fasi:

1. predisposizione del PIAO con indicazione delle aree strategiche;
2. avvio del Ciclo di Gestione della Performance e individuazione dei CdR;
3. trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance;
4. predisposizione delle Schede di Budget per il Ciclo di Gestione della Performance per i CdR;
5. presentazione degli obiettivi ai CdR ed apertura della fase negoziale;
6. chiusura della fase di negoziazione;
7. fase di consolidamento di negoziazione delle Schede di Budget;
8. revisione degli obiettivi di budget (fase eventuale);
9. trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance;
10. informativa alle OOSS;
11. analisi periodica dei risultati di budget e confronto con i CdR per evidenziare eventuali criticità;
12. verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi;
13. fase di consolidamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget con i CdR;

1. Predisposizione del PIAO con indicazione delle aree strategiche



La Direzione Strategica approva il PIAO.

Il Piano riassume la messa a punto degli elementi che caratterizzano l'Azienda dal punto di vista strutturale, gestionale e di riallocazione delle risorse umane ed economiche, nonché l'attuazione dei processi e delle procedure necessarie a sviluppare le funzioni di produzione previste (valore pubblico), in coerenza con gli obiettivi strategici pianificati dall'Azienda e dalle linee di programmazione regionale. Le direttive strategiche che la Direzione proietta sulle articolazioni aziendali trovano la loro concretizzazione in specifiche aree strategiche individuate nel PIAO e specificate annualmente nella delibera di avvio del ciclo.

2. Avvio del Ciclo di gestione della Performance e individuazione dei CdR

Con delibera di avvio del Ciclo di gestione della Performance la Direzione Strategica individua i CdR secondo quanto previsto dall'Atto Aziendale vigente ed in coerenza con quanto stabilito dalla normativa regionale.

3. Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance

I documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della performance vengono trasmessi all'OIV affinché questo possa condurre la propria attività di monitoraggio e validazione richiesta all'Organismo dalla normativa di riferimento.

4. Predisposizione delle schede di budget per il Ciclo di gestione della Performance (primo e secondo livello)

La UOC Programmazione e Controllo di Gestione, secondo le proposte formulate dal CdB, sulla base delle direttive della Direzione Strategica, predispone la Scheda di Budget per ciascun CdR.

Tali schede sono articolate secondo le aree strategiche individuate nel PIAO.

La Scheda di Budget

La scheda di budget è un prospetto sintetico, redatto per singolo CdR, su cui sono riportati i seguenti dati informativi:

- Ciclo della Performance
- Centro di costo e descrizione del CdR
- Nominativo del Direttore/Dirigente responsabile
- Dotazione organica
- Serie storica dati di produzione/costi, prestazioni intermedie e principali indicatori di attività
- Data di sottoscrizione

Nell'ambito di ciascuna area strategica definita nel PIAO vengono inquadrati gli obiettivi generali ed operativi con i relativi indicatori di misurazione, specificando per ciascuno le seguenti informazioni:

- il valore di negoziazione per l'anno precedente (se necessario/disponibile);
- l'eventuale range entro il quale l'obiettivo si considera raggiunto;
- il peso assegnato all'obiettivo e degli indicatori se multipli;
- la fonte dato.

Il peso complessivo degli obiettivi assegnati deve risultare pari a 100.

Gli obiettivi operativi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e basati sul tempo.

Gli obiettivi operativi per il personale del comparto sanitario sono individuati nell'ambito del Dipartimento delle Professioni Sanitarie, in una logica di coerenza rispetto al modello organizzativo ed ai processi gestionali in essere anche di tipo trasversale.

La scheda di budget operativo richiama la correlazione di ciascun obiettivo operativo con la strategia aziendale di riferimento e programma, attraverso una logica di ponderazione dei singoli indicatori di performance, gli specifici obiettivi assegnati al CdR, con dettaglio degli esiti attesi e delle relative tempistiche.

In riferimento a ciascun indicatore di performance viene quindi individuato un range di conseguimento percentuale corrispondente ad una scala avente per estremi un valore **BASELINE (0%)** ed il **VALORE ATTESO (100%)** riferito allo specifico indicatore, entrambi oggetto di negoziazione in quanto condizionanti le performance definitive elaborate a fine anno. Pertanto la scheda di budget adottata da AOSGA contiene i seguenti campi logici:

Obiettivo strategico di riferimento	Indicazione della strategia aziendale (rinvenibile nel vigente Piano triennale delle Performance) cui viene logicamente ricondotto lo specifico obiettivo di CdR.
Obiettivo Specifico di CdR	Indicazione sintetica dello specifico obiettivo riferito al CdR
Peso dell'obiettivo (%)	Peso ponderato dello specifico obiettivo in rapporto al complessivo set di obiettivi presenti nella scheda
Indicatore di performance	Indicatore di performance riferito al grado di conseguimento del complessivo obiettivo o di una sua specifica componente logica
Peso dell'indicatore (%)	Peso ponderato dello specifico indicatore in rapporto al complessivo set di indicatori riferiti ad un singolo obiettivo
Valore STORICO (ove disponibile)	Dato storico riferito allo specifico indicatore di performance (campo informativo)
Valore BASELINE _ 0%	Valore base della scala di performance riferibile allo specifico indicatore, quindi corrispondente ad una performance pari a 0%. Tale valore può coincidere con il "valore STORICO" oppure differire dallo stesso ad esempio in considerazione dell'ambiziosità dell'indicatore di performance, dei fattori produttivi destinabili o di altri elementi di contesto rimessi alla valutazione delle parti negozianti.
Valore ATTESO _ 100%	Valore corrispondente al pieno conseguimento della performance riferita allo specifico indicatore, quindi corrispondente ad un risultato pari al 100%.
Valore CONSEGUITO	Valore effettivamente verificato.
% raggiungimento perf. indicatore	Performance percentuale conseguita in riferimento allo specifico indicatore

Qui di seguito viene rappresentata una scheda tipo:

A.O. San Giovanni Addolorata _ Roma

Scheda di Budget CdR

Anno: 2024

MACRO CdR DEMO.DIP Dipartimento Demo DIRETTORE DEMO.DIR NOMINATIVO DIRETTORE		UOC DEMO.UO UOC Demo DIRETTORE/RESP. DEMO.DIR NOMINATIVO DIRETTORE	
---	--	---	--

VALORE PUBBL. - STRATEGIA	OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO	STORICO	PERF 0%	TARGET 100%	Annotazioni e/o fonte del dato
1 Strategia di riferimento	Descrizione obiettivo 1	20,0	Descrizione indicatore	100,0	valore			Note al KPI o indicazione fonte del dato.
2 Strategia di riferimento	Descrizione obiettivo 2	10,0	Descrizione indicatore	100,0	valore			Note al KPI o indicazione fonte del dato.
3 Strategia di riferimento	Descrizione obiettivo 3	20,0	Descrizione indicatore	100,0	valore			Note al KPI o indicazione fonte del dato.
4 Strategia di riferimento	Descrizione obiettivo 4	30,0	Descrizione indicatore	100,0	valore			Note al KPI o indicazione fonte del dato.
5 Strategia di riferimento	Descrizione obiettivo 5	20,0	Descrizione indicatore	100,0	valore			Note al KPI o indicazione fonte del dato.
6 Strategia di riferimento	Descrizione obiettivo n	20,0	Descrizione indicatore	100,0	valore			Note al KPI o indicazione fonte del dato.

VERBALE NEGOZIAZIONE

Annotazioni a verbale

Scheda negoziata in data _____

La Direzione aziendale: _____

Il Direttore/Responsabile di CdR: _____

5. Presentazione degli obiettivi ai CdR ed apertura della fase negoziale

La fase negoziale si apre con la convocazione da parte del Comitato di Budget dei CdR per la consegna e la discussione delle schede di budget.

La base di partenza per la negoziazione è costituita dagli impegni assunti dall'azienda attraverso il documento di pianificazione e programmazione (PIAO) definito sulla base dei risultati conseguiti e delle risorse utilizzate nel corso dell'anno precedente, al netto di eventuali investimenti, operazioni straordinarie o progetti innovativi che necessitino di approvazione e finanziamento specifici da parte della Regione.

Alla negoziazione dei CdR partecipano anche i responsabili delle UOS afferenti il CdR e, a seconda della natura del CdR, le professioni sanitarie e le figure che la Direzione Strategica individua in fase di avvio delle negoziazioni, nonché il Direttore di Dipartimento o Area in caso di afferenza del CdR.

Dell'esito della negoziazione viene redatto apposito verbale in cui vengono riportate le eventuali modifiche alle schede concordate dai CdR con il Comitato di Budget.

I CdR hanno a disposizione 10 giorni per:

- valutare gli obiettivi assegnati condividendoli con il personale afferente;
- formulare eventuali proposte di obiettivi integrativi e/o alternativi.

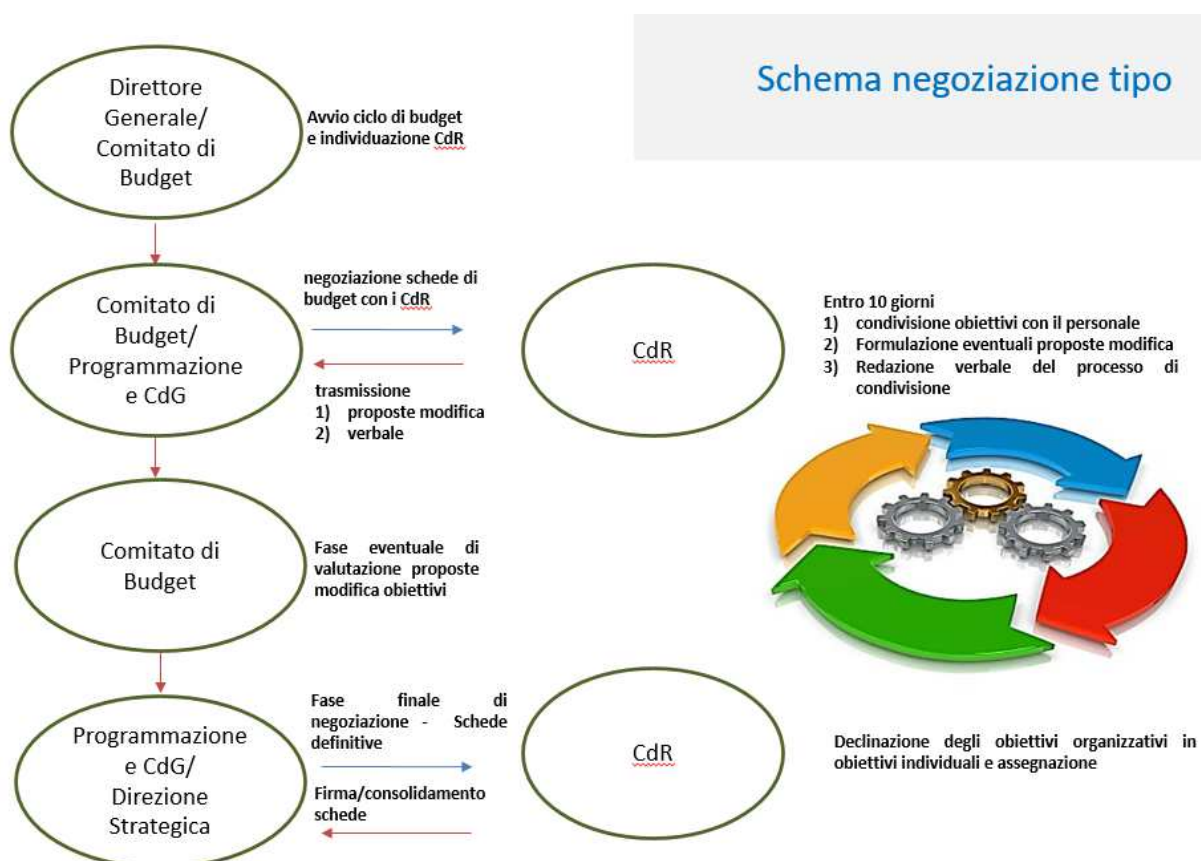
Di questo processo devono essere prodotti appositi verbali di condivisione che i CdR devono inviare alla UOC Programmazione e Controllo di Gestione.

All'esito del processo di condivisione di cui sopra, i CdR possono presentare al CdB proposte di modifica degli obiettivi. Le modifiche accolte vengono recepite nelle schede di budget.

6. Chiusura della fase di negoziazione

Trascorsi 5 giorni dall'invio delle schede definitive, il CdB convoca i CdR all'incontro finale di negoziazione degli obiettivi assegnati. Le schede così definite vengono sottoscritte dal Direttore Generale (o suo delegato Direttore Sanitario e/o Amministrativo) e dal CdR.

Nel caso in cui il CdR non condivida e non sottoscriva la Scheda di Budget, si rinvia la chiusura della negoziazione al successivo contraddittorio con il Direttore Sanitario o il Direttore Amministrativo per area di competenza.



7. Fase di consolidamento di negoziazione delle Schede di Budget

A conclusione del processo di negoziazione si provvede al consolidamento delle Schede di Budget dei CdR mediante l'adozione da parte della Direzione Strategica della delibera di chiusura della fase negoziale.

8. Revisione degli obiettivi di budget

Nell'ipotesi in cui, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse verificare una differenza tra risultati effettivi ed attesi, dovuta a cause esterne e non governabili dai singoli CdR e/o dall'Azienda, si potrà attivare una fase di revisione degli obiettivi con procedura analoga a quella per la negoziazione di budget.

La revisione degli obiettivi di budget potrà avvenire, in corso d'anno, alternativamente:

1. su iniziativa del CdB qualora nel corso dell'esercizio dovessero rilevarsi differenze significative tra obiettivi e risultati effettivi o vengano emanati provvedimenti o direttive regionali che modificano gli obiettivi già assegnati ai CdR, o in presenza di sostanziali modifiche degli indirizzi aziendali e/o dell'assetto organizzativo;
2. su proposta motivata del CdR interessato, con comunicazione al CdB, entro 10 giorni dal ricevimento (o dalla pubblicazione sul sito internet aziendale) dei report dei risultati infra-annuali conseguiti, o tempestivamente a seguito del verificarsi delle cause esterne non governabili.

Qualora, per cause esterne e non direttamente imputabili a una cattiva gestione della struttura un obiettivo di budget assegnato dovesse risultare irraggiungibile, il CdR potrà chiederne la cassazione al CdB, con le medesime modalità della richiesta di revisione.

Il CdB sottopone le modifiche al Direttore Generale.

L'eventuale cassazione dell'obiettivo porterà alla riparametrazione dei punteggi sugli obiettivi restanti.

Nell'ipotesi in cui non fossero disponibili i report sintetici contenenti tutti i dati di attività e/o di costo, si terrà conto esclusivamente delle informazioni disponibili al momento con un buon livello di attendibilità; e di conseguenza verranno negoziati obiettivi solo con riferimento a quelle variabili di cui si hanno a disposizione indicatori quantitativi di supporto alla successiva fase di controllo.

9. Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance organizzative

I documenti relativi alla negoziazione del Ciclo di Gestione della Performance della vengono trasmessi all'OIV..

10. Informativa alle Organizzazioni Sindacali

Dell'avvio del Ciclo di Gestione della Performance, nonché dei criteri generali di valutazione (coefficienti di pesatura, definizione dei range, ecc.) viene data comunicazione alle Organizzazioni Sindacali con la pubblicazione della delibera di avvio.

11. Analisi periodica dei risultati di budget e confronto con i CdR per evidenziare eventuali criticità

Il CdB, con il supporto della UOC Programmazione e Controllo di Gestione avvia la fase di monitoraggio periodico, di norma trimestrale, degli obiettivi assegnati.

La fase di monitoraggio prevede la rilevazione dei dati di consuntivo del periodo di riferimento, estratti dai relativi flussi informativi aziendali o dalle fonti dati indicate nelle Schede di Budget necessari all'analisi degli scostamenti, al fine di verificare lo stato di avanzamento delle azioni correlate agli obiettivi.

La finalità del monitoraggio degli obiettivi è quella di:

- responsabilizzare i CdR al pieno raggiungimento degli obiettivi negoziati, attraverso la diffusione di una adeguata informativa inerente l'analisi degli scostamenti;
- disporre di informazioni sull'andamento della gestione utili a migliorare le attività di programmazione future;
- procedere ad eventuali variazioni del Budget, anche a richiesta dei CdR, in funzione del manifestarsi di eventi critici e vincolanti dovuti a cause esterne non governabili dalle strutture aziendali.

Fatte salve particolari situazioni di criticità che richiedano il contraddittorio, i risultati del monitoraggio effettuato nel primo semestre vengono comunicati ai CdR e alle professioni sanitarie.

12. Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di CdR

Il grado di raggiungimento degli obiettivi dei singoli CdR viene determinato, in termini di percentuale, confrontando il valore di consuntivo con il valore negoziato, correlandolo al peso del singolo obiettivo. L'OIV effettua verifiche a campione sul grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base della documentazione fornita dalla STP.

13. Fase di consolidamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget con i CdR

La UOC Programmazione e Controllo di Gestione predispone le schede di consuntivazione complete del grado di raggiungimento pesato degli obiettivi per consentire il processo di valutazione da parte del CdB e la successiva validazione da parte dell'O.I.V. I direttori/responsabili/referenti di CdR sono tenuti a far pervenire alla UOC Programmazione e Controllo di Gestione, entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, una relazione sull'attività svolta nel corso dell'esercizio appena conclusosi, corredata da puntuali indicazioni sul contesto osservato ed il livello di performance che si presume di aver conseguito in riferimento a ciascun indicatore di risultato presente nella scheda di budget.

Le schede consuntivate vengono inviate ai CdR che ricevute le schede hanno a disposizione 10 giorni per:

1. valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi con il personale assegnato;
2. formulare osservazioni e richiedere la rivalutazione del grado di raggiungimento o la cassazione di obiettivi correlando la richiesta con apposita documentazione a supporto del parziale o mancato raggiungimento degli stessi.

In merito a quanto previsto al punto 2 sarà cura della UOC Programmazione e Controllo di Gestione predisporre appositi verbali.

Il CdB recepisce le eventuali richieste di rivalutazione del grado di raggiungimento o di cassazione di obiettivi accolte dal Direttore Sanitario o dal Direttore Amministrativo per area di competenza, la UOC Programmazione e Controllo di Gestione predispone le schede di consuntivazione e le invia ai CdR.

Trascorsi 5 giorni dall'invio delle schede di consuntivazione, la UOC Programmazione e Controllo di Gestione, convoca i CdR all'incontro finale di consolidamento degli obiettivi, nel corso del quale comunica agli stessi il grado di raggiungimento degli obiettivi. A conclusione del processo le schede vengono sottoscritte dal Direttore Generale (o suo delegato Direttore Sanitario e/o Amministrativo) e dal CdR.

Conclusa la fase di consolidamento delle schede, i CdR hanno 10 giorni a disposizione per formulare l'eventuale richiesta di rivalutazione all'OIV, corredata di relazione e documentazione a supporto.

Le risultanze della valutazione della performance organizzativa concorrono alla definizione del grado di raggiungimento al premio di risultato secondo le modalità previste negli accordi sindacali.

Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali (SMVPI)



La valorizzazione delle performance individuali, integrata con quella organizzativa, è finalizzata alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate. In questa accezione, le performance individuali sono declinate secondo quattro dimensioni:

- il contributo individuale ai risultati della gestione da esplicitare e misurare attraverso obiettivi individuali prevalentemente riferibili a comportamenti organizzativi;
- condivisione degli obiettivi di équipe o dell'unità operativa di appartenenza;
- le competenze tecniche;
- le conoscenze, le capacità di agire, le competenze personali da orientare con percorsi formativi e/o di sviluppo professionale.

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.

In tale ambito, per non cadere in una scorretta generalizzazione del concetto di *"performance individuale"* è comunque anche necessario distinguere i livelli di professionalità, le competenze ed il potenziale di ciascun professionista, elementi questi che la normativa della sanità pubblica correlano alle dinamiche di carriera di ciascun dipendente e che trovano logica attuazione negli istituti della graduazione e valutazione permanente degli incarichi individuali, rispetto ai livelli di effettivo apporto individuale che, sulla base dei suddetti potenziali, ciascun professionista mette a disposizione dell'organizzazione per contribuire alla generazione del c.d. "valore pubblico".

In riferimento a quest'ultima dimensione delle performance individuali, quella riferita alla produttività dei singoli dipendenti, il relativo processo di gestione annuale si articola nelle seguenti fasi:

- informazione e coinvolgimento dei rispettivi collaboratori nell'analisi delle performance organizzative assegnate al CdR;
- individuazione contestualizzata e preventiva dei contenuti della scheda di valorizzazione delle performance secondo una logica di equipe omogenea;
- programmazione delle performance individuali attese in forma coerente al conseguimento delle performance d'equipe;
- monitoraggio infrannuale (ed eventuale ricalibratura) dei livelli di performance dei relativi collaboratori;
- rilevazione finale delle performance individuali effettivamente prestate.

Nello specifico, conclusa la fase di negoziazione i direttori/referenti di ciascun ambito organizzativo, così come risultante dal modello organizzativo aziendale, entro i 10 gg successivi alla sottoscrizione della scheda di budget, declinano gli obiettivi operativi assegnati in obiettivi ed apporti organizzativi individuali e, coerentemente con le procedure previste dagli appositi accordi aziendali di area contrattuale, attraverso apposita piattaforma online, li assegnano al personale afferente secondo una logica di gruppi omogenei.



Gli obiettivi individuali assegnati devono essere coerenti con gli obiettivi operativi assegnati al CdR di afferenza, specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e basati sul tempo e rileveranno il livello di apporto individuale in termini di **produttività** e **comportamenti organizzativi** messi in campo dai singoli dipendenti in ciascun ciclo annuale delle performance.

La scheda di programmazione e controllo delle performance individuali è strutturata secondo una scala di crescente produttività a 5 livelli, secondo lo schema di seguito rappresentato:

<i>Livelli di apporto individuale crescenti riferiti al criterio</i>					
Descrizione dello specifico criterio di valorizzazione	LIV 1	LIV 2	LIV 3	LIV 4	LIV 5

I contenuti della scheda vengono annualmente individuati in considerazione degli specifici contesti organizzativi di riferimento, attraverso contenuti caratterizzati da un opportuno livello di oggettività e trasparenza, oltre a declinare in corrispondenza di ciascun criterio 5 livelli crescenti di apporto individuale alla produttività d'equipe, dove il livello 1 corrisponde al minimo apporto accettabile ed il livello 5 al massimo apporto auspicabile.

Tale processo viene gestito dal relativo Responsabile attraverso procedure ad evidenza del trasparente coinvolgimento dei rispettivi collaboratori sia nella fase di preventiva informazione, che di monitoraggio e verifica finale.

La UOC Programmazione e Controllo di Gestione:

- effettua verifiche sulla coerenza con gli obiettivi organizzativi, specificità, misurabilità, raggiungibilità e rilevanza degli obiettivi individuali assegnati dai CdR, e, nel caso, invita il CdR alla modifica e/o integrazione;

- aggiorna mensilmente l'anagrafica del personale sulla piattaforma informatica con il file predisposto con cadenza mensile dalla UOC Politiche del Personale e GRU e fornito entro i primi 10 gg del mese successivo a quello di riferimento.

I CdR effettuano la verifica periodica sulla piattaforma informatica della corrispondenza del personale assegnato con il personale presente in piattaforma, provvedendo tempestivamente:

- ad assegnare gli obiettivi individuali, per il personale di nuova attribuzione (entro 10 gg);
- a concludere tempestivamente la valutazione del personale cessato o attribuito ad altro CdR (entro 10 gg);
- a segnalare alla UOC Politiche del Personale e GRU e al Dipartimento delle Professioni Sanitarie (per il personale del comparto di competenza) le eventuali incongruenze affinché procedano tempestivamente alla corretta allocazione del personale sui cdc o sulle linee di attività.

L'eventuale modifica degli obiettivi operativi intervenuta in corso d'anno determina l'obbligo in capo ai CdR di verificare la congruenza degli obiettivi individuali assegnati e, se necessario, di concordare con la UOC Programmazione e Controllo di Gestione la procedura di modifica degli obiettivi sulla piattaforma informatica.

I CdR **entro il mese di marzo** successivo all'anno di riferimento **provvedono alla valutazione finale del personale assegnato** coerentemente con la procedura prevista dalla piattaforma informatica.

Procedure di conciliazione degli esiti delle verifiche delle performance individuali

A fronte di eventuali motivi di non condivisione da parte del Soggetto valorizzato circa gli apporti individuali rilevati nella scheda di valorizzazione di fine esercizio, l'Azienda prevede l'attivazione di apposite procedure di conciliazione ai sensi del comma 2-*bis* dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009, in base alle quali il dipendente interessato, entro 15 giorni dalla presa visione della propria scheda, possa inoltrare istanza di revisione al relativo valorizzatore, il quale, nel caso ritenga congruo accogliere le motivazioni del ricorrente, procede direttamente all'aggiornamento della scheda individuale ed alla conseguente finalizzazione della stessa entro i successivi 7 gg.

Nel caso in cui, invece, il valorizzatore non condivida le motivazioni dell'istanza pervenuta, lo stesso, entro la tempistica sopra indicata, provvederà alla trasmissione della relativa documentazione, eventualmente integrata con le proprie conseguenti considerazioni, in prima battuta al responsabile gerarchico sovraordinato rispetto al valorizzatore; nel caso di ulteriore mancata risoluzione delle motivazioni alla base della suddetta istanza, all'attenzione dell'OIV, il quale, nei tempi utili alla finalizzazione del ciclo annuale delle performance, sarà tenuto a valutare ogni necessaria informazione in merito, quindi a decidere sull'accogliibilità del ricorso espresso dal valorizzato. In tale fase, se ritenuto opportuno dall'OIV, lo Stesso può richiedere un confronto con il valorizzato e/o il valorizzatore per gli opportuni approfondimenti.

Sistema di incentivazione della performance

Le modalità di calcolo degli incentivi del personale sono disciplinate in appositi protocolli applicativi per le diverse aree contrattuali e risultano direttamente collegate alle performance organizzative ed individuali verificate al termine dell'esercizio.

L'AOSGA prevede un sistema di calcolo degli incentivi individuali del personale impostato secondo un'analisi di tipo multidimensionale, tenendo in considerazione diverse componenti che caratterizzano la complessiva prestazione lavorativa (quantità di servizio, livello di responsabilità individuale, quantità e livello qualitativo delle prestazioni rese), riuscendo in tal modo a valorizzare il merito individuale sia in base alla quantità del servizio prestato, che in considerazione della qualità dei relativi contenuti.

Secondo una metodica che, oltre a garantire i principi disposti dalla normativa di riferimento circa la destinazione della premialità (rif. D.Lgs 165/2011 e ss.mm.ii.), punta anche ad esaltare le logiche di responsabilizzazione diffusa e di lavoro "di squadra", le dimensioni della performance organizzativa e della performance individuale sono poste in una logica di tipo sequenziale, secondo cui i risultati del team, quindi della PA di cui lo stesso fa parte, derivano necessariamente dalla stretta collaborazione fra le professionalità che nello stesso operano.

In base a tale impostazione, piuttosto che "scomporre" il premio individuale in due componenti legate rispettivamente alla performance organizzativa ed a quella individuale (soluzione questa che fra l'altro, oltre ad indebolire i livelli di responsabilità individuale ed appiattire il grado di differenziazione della premialità, rischia facilmente di tradire quanto previsto dalla normativa di riferimento, ossia garantire una premialità commisurata alle prestazioni prodotte dalla PA in favore del cittadino utente), le due suddette dimensioni di performance (quella organizzativa e quella individuale) sono gestite in chiave "correlata e consequenziale".

In altre parole, a partire dal premio virtualmente spettante all'equipe (di analoga area contrattuale) in prima battuta lo stesso viene proporzionato alla **performance organizzativa** conseguita dallo specifico CdR, così garantendo i principi di finanza pubblica previsti della normativa di riferimento; successivamente tale premio - già abbattuto delle performance eventualmente non conseguite dall'ente a livello organizzativo - viene suddiviso all'interno dell'equipe in considerazione della valorizzazione degli **apporti individuali** che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati organizzativi, oltre che in base ad ulteriori parametri derivanti dalla contrattazione integrativa.

La gestione degli incentivi sarà, quindi, attuata secondo le seguenti fasi logiche:

- ciascun dipendente viene caratterizzato dai **parametri individuali** di accesso al premio e riferibili al proprio livello di responsabilità organizzativa, nonché alla quantità di servizio contrattualizzata nell'anno di riferimento;
- sulla base di tali parametri ed a fronte delle risorse economiche di area contrattuale annualmente destinabili all'incentivazione, sarà possibile individuare il teorico incentivo di accesso di ogni dipendente, quindi il fondo incentivante di area contrattuale destinabile a ciascuna struttura in caso di pieno conseguimento dei relativi obiettivi annuali; in altre parole la quota parte del fondo incentivante di area contrattuale cui in via potenziale accede ciascun CdR (in riferimento alla specifica area contrattuale) risulterà proporzionale alla sommatoria dei parametri incentivanti che caratterizzano i singoli dipendenti dell'area contrattuale in questione afferenti allo stesso CdR;
- tale quota di accesso di CdR viene gestita dinamicamente nel corso di ciascun esercizio, tenuto conto delle eventuali variazioni in corso d'anno riferibili alla tipologia d'incarico ed all'afferenza di ciascun dipendente alle diverse strutture aziendali;
- al termine dell'esercizio di riferimento, in forma coerente alla logica del c.d. "albero della performance" e nel rispetto dei principi di finanza pubblica (rif. D.Lgs 165/01)

sarà calcolato l'incentivo effettivamente destinabile - per area contrattuale - a ciascun CdR in ragione delle performance organizzative verificate;

- infine, tenuto conto dei livelli di performance individuale riscontrati al termine di ciascun esercizio, oltre che degli ulteriori parametri definiti in sede di contrattazione decentrata, l'incentivo spettante ad ogni CdR sarà suddiviso fra i relativi dipendenti senza alcuna forma di ulteriore residuo, in quanto interamente corrispondente a risultati pubblici effettivamente prodotti dall'Azienda.

I criteri di ciascuna scheda di valorizzazione, sia per la Dirigenza che per il Comparto, sono riferiti, secondo una logica di pesatura ponderata, sia ad un'area di **produttività individuale**, prevedendo un peso relativo del 70%, che ad un'area dei **comportamenti organizzativi** assunti da ciascun collaboratore ai fini delle finalità della propria struttura, con un peso relativo pari al 30%, (cfr **scheda individuale** esemplificativa di seguito riportata)

*Explicitazione dei livelli di apporto
individuale crescente
(ESEMPIO area Sanitaria)*

Individuazione contestualizzata dei criteri di valorizzazione		Liv 1 (1 punto)	Liv 2 (2 punti)	Liv 3 (3 punti)	Liv 4 (4 punti)	Liv 5 (5 punti)
Area della produttività individuale (peso 70%)	▶ Livello di produzione: n. prestazioni specialistiche [...] /mese	<10	10-20	21-40	41-60	>60
	▶ Grado di operatività in autonomia: n. procedure gestite in via autonoma	1-2	3	4	5	Tutte le procedure attive nel CdR
	▶ Formazione finalizzata alle esigenze del servizio: n. ore di formazione attiva nei confronti dei colleghi	0 (discente)	<3 ore	3-5 ore	6-10 ore	> 10 ore
	▶ Grado di flessibilità operativa nei diversi ambiti organizzativi in cui si articola il servizio/area: n. ambiti	1	2	3	4	5
Area dei comportamenti organizzativi (peso 30%)	▶ Disponibilità al coinvolgimento nelle dinamiche organizzative dell'Azienda: ambito di coinvolgimento	equipe	UO	Dip.to /Area	ASL	Tavoli Regionali

A valle della gestione del sistema annuale delle performance e del relativo istituto premiante, evidenza dei livelli differenziali degli incentivi determinati in riferimento a ciascun esercizio viene puntualmente riportata nella sezione *Amministrazione Trasparente* dell'Azienda sanitaria secondo le previste logiche di rappresentazione statistica.

Relazione sulla Performance e validazione O.I.V.

La Relazione sulla performance è il documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, **i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse disponibili**, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Il documento viene predisposto e adottato dalla Direzione Strategica con il supporto del CdB, che coordina la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie. Successivamente alla adozione la Relazione viene trasmessa all'OIV per la validazione.

La pubblicazione della Validazione e della Relazione sulla Performance nell'Area "Amministrazione Trasparente" del sito Aziendale sono la *conditio sine qua non* per il riconoscimento dei premi legati alla produttività annuale a favore dei singoli dipendenti aventi diritto.

Tempistica del ciclo di gestione delle performance organizzative ed individuali.

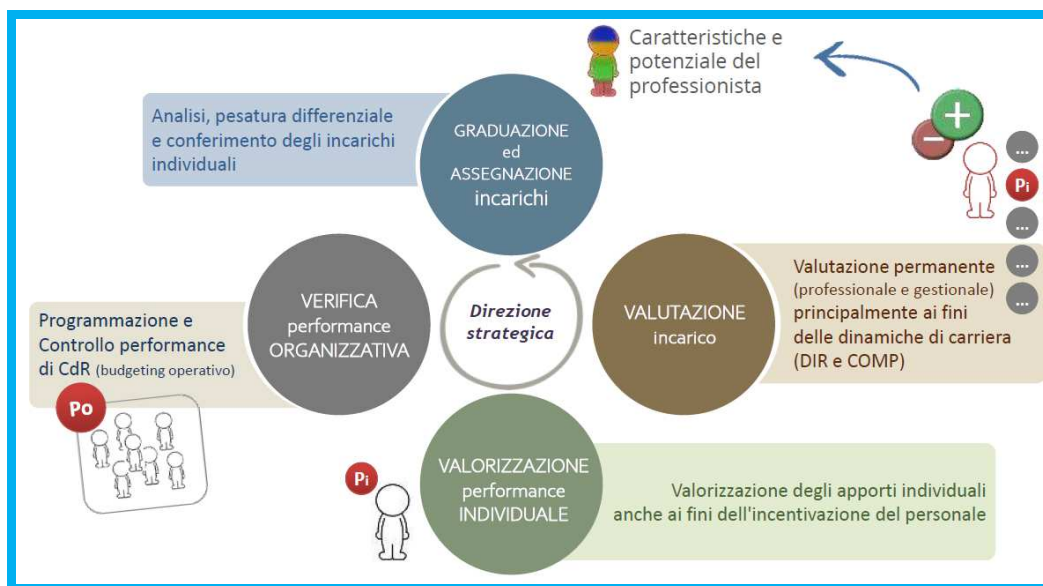
Nella tabella sono riportate sinteticamente le tempistiche del ciclo.

attività	attori		anno X												X+1					
		dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu
analisi attività AOSGA, documenti pianificazione regionale	Direzione Strategica																			
individuazione degli obiettivi strategici	supporto: Collegio di Direzione, CdB, UOC Programmazione e CdG/ OIV/UUOO di staff																			
coinvolgimento stakeholder	Direzione Strategica/CdB																			
eventuale integrazione linee strategiche	CdB																			
individuazione degli obiettivi operativi e relativi indicatori	supporto: UOC Programmazione e CdG /UUOO di staff																			
redazione del PIAO	coordinatore CdB RPCT, UUOO di staff per competenza tematica																			
trasmissione all'OIV e alle OOSS per informativa del PIAO	UOC programmazione e CdG/STP UOC politiche del personale e GRU																			
approvazione PIAO	Direttore Generale																			
avvio del ciclo e predisposizione schede di budget per CdR	UOC Programmazione e CdG																			
fase negoziale	CdB supporto UOC Programmazione e CdG																			
SMVPI assegnazione degli obiettivi individuali	direttori/referenti da modello organizzativo verifica a campione coerenza obiettivi																			
attività di monitoraggio	UOC Programmazione e CdG																			
SMVPI valutazione finale	CdR verifica completezza processo UOC Programmazione e CdG																			
performance organizzativa verifica dei risultati/consuntivazione delle schede di budget	Direzione Strategica/CdB/OIV supporto UOC Programmazione e CdG																			
approvazione Relazione sulla Performance	Direzione Strategica/CdB supporto UOC Programmazione e CdG																			
validazione/pubblicazione Relazione sulla performance	OIV STP																			
invio risultati performance organizzativa alla UOC Politiche del Personale e GRU	UOC Programmazione e CdG																			
valutazione dello stato del sistema e relazione conclusiva	OIV supporto STP																			

Sistemi aziendali correlati al governo della performance

Oltre ai sistemi aziendali sin qui richiamati, strettamente correlati all'applicazione di quanto previsto dal D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii. e che quindi costituiscono componenti strettamente correlate al SMVP, la normativa della Sanità pubblica prevede l'attivazione di ulteriori importanti istituti principalmente inerenti alle c.d. "politiche del personale" (valutazione professionale, dinamiche di carriera, clima organizzativo, gestione della trasparenza, ...).

La valutazione permanente degli incarichi e delle funzioni individuali



In applicazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di riferimento, l'Azienda adotta un puntuale sistema di gestione degli incarichi e delle carriere individuali (sia della dirigenza che del comparto).

Relativamente agli incarichi affidati ai singoli professionisti, quindi ai relativi contenuti di responsabilità da esercitare, l'Azienda è impegnata nell'attivazione e messa a regime di percorsi di valutazione - professionale e gestionale - ai fini della conferma dei medesimi, oltre che per le previste dinamiche di carriera e per il riconoscimento delle previste voci stipendiali alla maturazione di determinati step di esperienza professionale maturata nell'ambito del Comparto sanità pubblica.

Tali sistemi recepiscono anche le informazioni derivanti dalla gestione delle performance organizzative ed individuali ed integrano le stesse per procedere ad un'analisi complessiva del ruolo svolto dal personale interessato, sia in termini di professionalità dei comportamenti, che di capacità gestionali/organizzative dimostrate nello svolgimento del proprio incarico.

Il sistema in questione, parallelo e coordinato rispetto a quello dedicato alla gestione delle performance individuali, presenta maggiori elementi di complessità e dinamiche valutative necessariamente meno oggettivabili, seppur fortemente responsabilizzate.

Proprio in ragione di tali caratteristiche strutturali, a differenza del sistema di programmazione e controllo delle performance, la normativa di riferimento prevede esplicitamente ed obbligatoriamente due istanze di valutazione, la possibilità non solo di controdedurre in prima istanza, ma anche di organizzare una fase di contraddittorio di seconda istanza con la presenza di figura "di fiducia" del valutando, nonché un esito finale delle procedure valutative (da riportare nel fascicolo personale del dipendente) non analitico, bensì in termini dicotomici: valutazione positiva o negativa.

Per la determinazione dell'esito finale della valutazione in questione, l'Azienda definisce i dettagli applicativi della propria metodologia in apposita regolamentazione aziendale oggetto di confronto con le relative rappresentanze sindacali, che determina l'applicabilità di tale sistema di valutazione del percorso professionale.

L'esito definitivo (di seconda istanza) delle procedure valutative in oggetto viene aggiornato nei rispettivi fascicoli personali del personale interessato.

In base alle previsioni dei vigenti contratti nazionali di riferimento ed in considerazione delle caratteristiche proprie di tale valutazione permanente, sono previste valutazioni di prima istanza da parte del diretto superiore del valutato e valutazioni di seconda istanza, gestionali e professionali, affidate rispettivamente all'OIV ed ai relativi Collegi tecnici.

Nella valutazione del personale gli specifici items sono organizzati in apposite schede di prima istanza, prevedendo le seguenti aree professionali e gestionali:

Aree di valutazione degli incarichi dirigenziali:

Aree valutazione Professionale:

- **COLLABORAZIONE E COMUNICAZIONE**
- **QUALITÀ EROGATA E PERCEPITA**
- **PROCESSI E TECNOLOGIE**
- **FORMAZIONE**

Aree valutazione Gestionale:

- **COMPORTAMENTO MANAGERIALE**
- **COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI**
- **GESTIONE DELLE PERFORMANCE**
- **TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE**

Aree di valutazione degli incarichi e funzioni del Comparto:

Aree valutazione Professionale:

- **PERFORMANCE PROFESSIONALI**
- **COLLABORAZIONE e COMUNICAZIONE**
- **QUALITÀ EROGATA e PERCEPITA**
- **AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE**

Aree valutazione Gestionale:

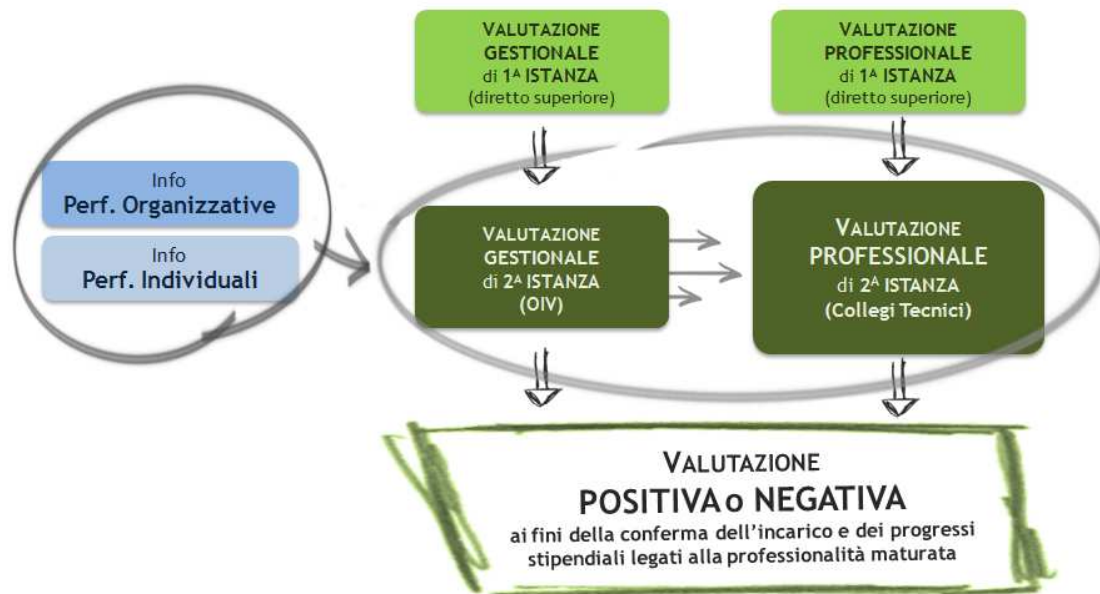
- **PERFORMANCE GESTIONALI**
- **CAPACITÀ ORGANIZZATIVE**
- **COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI**
- **SVILUPPO PROFESSIONALE ed INNOVAZIONE**

Nel considerare il presente istituto valutativo come fondamentale strumento di confronto fra professionisti nell'ambito delle più complessive politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, ciascun valutatore di prima istanza sarà tenuto a motivare ogni eventuale valutazione che si discosti da un giudizio di "normalità", fornendo opportune evidenze che supportino in forma non arbitraria le eccellenze o criticità rilevate.

Le valutazioni dei singoli professionisti, inoltre, dovranno essere accompagnate, ove disponibili, da opportune reportistiche rispetto alla tipologia ed ai livelli di attività, in ambito sia specialistico che gestionale/organizzativo, sviluppati da ciascun dipendente nel periodo di riferimento, così da permettere alla Direzione strategica ed agli organismi di seconda istanza un'analisi di coerenza fra i documentati livelli di prestazione e gli esiti valutativi derivanti dalla proposta di prima istanza.

Le risultanze definitive di seconda istanza delle valutazioni (valutazione positiva o negativa) vengono annotate nel fascicolo personale di ciascun dipendente e concorrono alle dinamiche di carriera degli interessati.

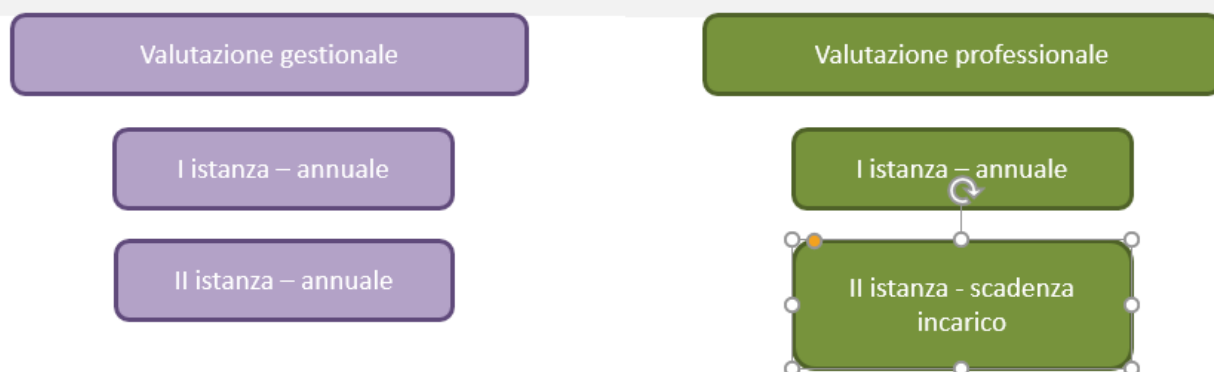
Schema sintetico delle dinamiche di valutazione



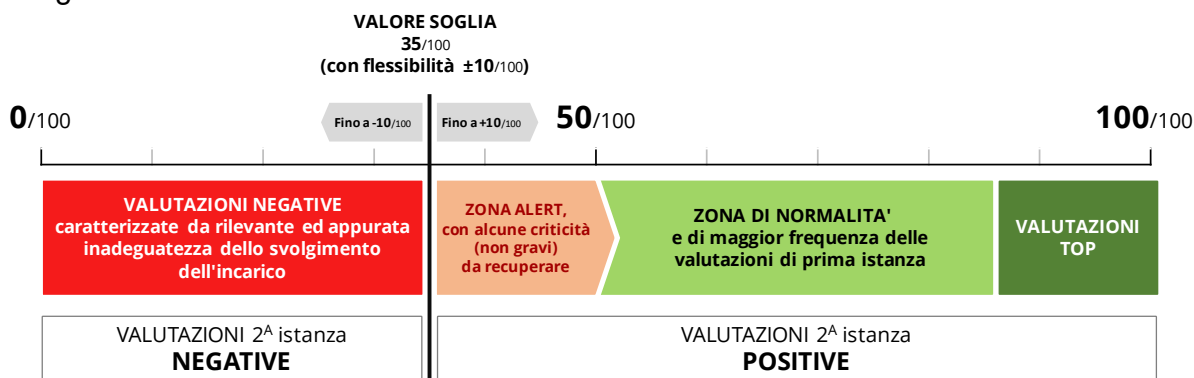
Dirigenza temporistica valutazione



Comparto tempistiche valutazione



Per la determinazione dell'esito finale della valutazione in questione, l'Azienda adotta una metodologia che proporziona gli esiti valutativi di prima istanza e gli eventuali interventi correttivi di seconda istanza (secondo il percorso ammesso dalla normativa e disciplinato da apposita regolamentazione aziendale) in una scala centesimale, dove il valore intermedio (50/100) corrisponde ad un giudizio mediamente espresso in termini di "adeguatezza".



Facendo riferimento a tale scala, l'Azienda orienta l'individuazione di un valore di *cutoff* in un intorno di 35/100, concependo lo stesso, secondo un'ottica "inclusiva" di gestione e sviluppo delle risorse umane, non solo utile ad individuare le valutazioni sicuramente positive (quelle maggiori di 50/100), ma anche per discriminare le valutazioni evidentemente negative rispetto a chi si trovi in una zona di "alert", ossia di criticità da recuperare attraverso mirati percorsi rientranti nelle politiche del personale.

Gestione della trasparenza e dell'integrità

Fra i diversi compiti ascriviti all'OIV rientra anche quello di monitorare la puntuale gestione aziendale del sistema delle performance secondo principi di trasparenza ed integrità, quindi sull'impegno dell'intera organizzazione a render conto, sia all'interno che all'esterno della stessa, delle modalità di gestione delle risorse disponibili e soprattutto dei risultati conseguiti a vantaggio dei cittadini e di ogni altro portatore d'interesse.

In considerazione di quanto previsto dalla vigente normativa, che qualifica il principio della trasparenza come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche, l'Azienda individua apposite funzioni professionali referenti della gestione della trasparenza e della prevenzione della corruzione, oltre ad aggiornare periodicamente sia il proprio **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**, cui si rinvia per gli opportuni dettagli di processo e di contenuto in relazione al triennio di riferimento, che la sezione "Anticorruzione e trasparenza" del PIAO.

Il Piano, oltre a promuovere un costante osservatorio dei livelli di efficacia ed efficienza dell'attività svolta dall'Azienda Ospedaliera, prevede una serie di iniziative per la conoscibilità dei suoi stessi contenuti. Al contempo, per garantire un opportuno livello di trasparenza, presidio di legalità e prevenzione della corruzione, l'Amministrazione provvede al varo di specifiche iniziative coordinate per la diffusione di appropriati strumenti di sviluppo della cultura della legalità e della responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

Il Piano precisa i compiti e le funzioni dei c.d. "responsabili della trasparenza", prevede una sistematizzazione complessiva dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, disciplina l'istituto dell'accesso civico, implementa il sistema dei controlli e delle sanzioni sull'attuazione delle norme in materia di trasparenza.

Gestione del clima organizzativo e monitoraggio delle pari opportunità

In via coordinata con i contenuti ed i tempi di attuazione del Sistema di Gestione delle Performance, l'Azienda, recependo le linee d'indirizzo a livello nazionale, definisce, mediante l'attività delle UOSD Servizio Prevenzione e Protezione dai Rischi e la UOSD Psicologia ospedaliera, le modalità per gestire anche un percorso di monitoraggio e gestione del **clima organizzativo**, quale strumento per comprendere la qualità dell'ambiente relazionale percepito dai propri dipendenti, anche in riferimento allo stesso Sistema di gestione delle performance, e per individuare le variabili sulle quali agire mettendo in campo azioni migliorative.

In tale ambito l'Azienda adotta il *Piano Triennale delle Azioni Positive*, predisposto dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), quale strumento teso alla garanzia del rispetto della libertà e della dignità dei/delle lavoratori/lavoratrici. Il Piano in questione costituisce sia uno strumento operativo per garantire l'applicazione concreta delle pari opportunità e favorire un buon clima aziendale, sia il documento programmatico per la realizzazione di azioni positive all'interno del contesto organizzativo dell'Azienda Ospedaliera.

Attraverso la pianificazione delle azioni positive, sono pertanto adottate misure volte a promuovere tali principi all'interno del contesto organizzativo e di lavoro aziendale con il fine primario di:

- promuovere la rimozione dei fattori che possono incidere negativamente su benessere organizzativo e qualità dell'ambiente di lavoro, garantendo condizioni di lavoro scevre da comportamenti molesti o mobbizzanti;
- contrastare eventuali situazioni di disparità di condizioni fra donne e uomini;
- informare, formare e sensibilizzare coloro che lavorano all'interno dell'Azienda sui temi delle pari opportunità, del benessere di chi lavora e della discriminazione
- agevolare la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata e/o familiare

Le iniziative previste nel Piano sono coerenti con il Programma triennale delle attività ed il Piano della performance aziendale e costituiscono parte integrante dell'insieme di azioni finalizzate, attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze ed individualità, a contribuire al miglioramento della qualità della vita del personale e delle prestazioni offerte alla collettività.

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 SMVP 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 ciascuna obiettivo rientrante nella Programmazione strategica ed operativa, l'Amministrazione definisce e monitora anche l'impatto economico, in termini di costi e ricavi d'esercizio, dallo stesso derivanti, a garanzia sia della fattibilità dei suddetti programmi, che della convergenza verso i propri obiettivi di bilancio.

Azioni di miglioramento del SMVP

La gestione del SMVP 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 delle 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 del 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 STP, 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, riferendosi in particolare ai seguenti elementi:

- ✓ 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 delle performance.

Per quanto non regolamentato in questo documento si rinvia ai protocolli applicativi per la gestione del sistema premiante aziendale, nonché ai regolamenti relativi alla valutazione del personale.