

# **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e Regolamento del Processo di Budget**

## **Indice**

<b>1. Premessa ed inquadramento generale .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Metodologia aziendale applicata .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Pianificazione / Programmazione .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Programmazione operativa annuale: REGOLAMENTO DEL PROCESSO DI BUDGET .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Valutazione della Performance Individuale .....</b>	<b>21</b>
<b>3. Organismo Indipendente di Valutazione e conclusione del ciclo di performance annuale .....</b>	<b>22</b>
<b>4. Timing .....</b>	<b>24</b>

## 1. Premessa ed inquadramento generale

La definizione di un sistema di misurazione e valutazione della Performance è prevista dal D. Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni". Il disposto dell'art. 7 comma 1 del citato D. Lgs. 150/2009, così come integrato dal successivo D. Lgs. 74/2017, prevede inoltre che "Le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il sistema di misurazione e valutazione della performance."

Il presente documento illustra il funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale, dell'ULSS 3 Serenissima in conformità al D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. e alla DGRV n. 140 del 16 febbraio 2016. A tal proposito, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e verifica e ne valuta il processo.

Il concetto di 'performance' è stato introdotto dal citato decreto e assume qui il significato di 'contributo' (nel senso di risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (unità organizzativa o singolo individuo) apporta - attraverso il proprio lavoro - al raggiungimento dei propri obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

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

- migliorare l'efficienza del sistema di programmazione e di attuazione degli obiettivi;
- introdurre uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti a supporto dei processi decisionali;
- rafforzare la responsabilizzazione degli operatori;

- rappresentare, misurare e rendere trasparente il processo finalizzato a rispettare gli obiettivi istituzionali.

Conseguentemente, i processi di individuazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati si svolgono con riferimento sia a livello complessivo aziendale che di singola unità operativa e si integrano con la valutazione della performance individuale.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance definisce i principi, le modalità di svolgimento, la tempistica, gli attori e gli strumenti per l’attuazione del ciclo di gestione della performance.

L’individuazione degli obiettivi aziendali derivanti da indicazioni regionali, unitamente ad altri obiettivi strategici aziendali, avviene attraverso l’adozione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) e si esplicita attraverso la declinazione degli obiettivi di budget delle strutture aziendali: strutture complesse e strutture semplici dipartimentali (vedi *timing*).

La puntuale temporizzazione delle attività e le modalità di negoziazione e assegnazione dei budget sono legate a fattori esogeni (la programmazione regionale) ed endogeni (organizzazione e scelte direzionali) ed avviene secondo quanto previsto nel presente documento alla sezione “Metodologia aziendale applicata”.

Il Ciclo di gestione della performance è integrato con il ciclo di bilancio, costituendo l’uno la base degli indirizzi della programmazione economica e l’altro vincolo alle risorse da assegnare nel rispetto dell’equilibrio economico di bilancio. Gli obiettivi sono assegnati coerentemente con le risorse disponibili previste nell’ambito della programmazione economica aziendale.

Alla chiusura dell’esercizio di budget si procede alla misurazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale e di unità operativa, e della performance individuale del personale dirigente e del comparto secondo quanto previsto dai contratti integrativi aziendali e dai regolamenti aziendali in materia. Il Sistema si basa sull’oggettività della misurazione e della valutazione, a partire dalla individuazione degli indicatori fino alla

misurazione ed all'analisi degli scostamenti e individua le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo.

### **Obiettivo**

L'obiettivo è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, riferito a un preciso periodo temporale e coerente con le responsabilità del valutato. Questo valore, espresso in termini di livello di rendimento, rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti, dare un indirizzo e uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, è necessario che l'obiettivo sia sfidante ma realisticamente raggiungibile dal valutato attraverso le risorse assegnate, l'abilità e le competenze nonché l'adeguatezza dei processi.

Secondo il Decreto Legislativo n. 150/2009 gli obiettivi devono essere:

1. rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale ed alle strategie dell'amministrazione;
2. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
3. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
4. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
5. commisurati a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
6. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione;
7. correlati alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili.

### **Indicatore**

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

L'indicatore deve possedere le caratteristiche della:

1. comprensibilità (chiaro, contestualizzato, concreto);

2. confrontabilità (comparabile nel tempo rispetto alla stessa organizzazione e/o attività standard);
3. fattibilità (misurabile nei sistemi informativi aziendali, sostenibile dal punto di vista finanziario e rispetto all'arco temporale di riferimento);
4. affidabilità (valutazione qualitativa della capacità di rappresentazione e misurazione di un fenomeno).

Gli obiettivi di budget sono misurati con indicatori che devono possedere tali caratteristiche, a tal fine sono in continuo sviluppo gli strumenti del sistema informativo del Controllo di Gestione.

### **Infrastruttura di supporto**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve possedere un'infrastruttura di supporto, intesa come l'insieme di mezzi e soggetti che rendono possibile l'acquisizione, la selezione, l'analisi, l'interpretazione e la diffusione delle informazioni relative al livello di raggiungimento degli obiettivi, garantendone la tracciabilità.

È responsabilità dell'UOC Controllo di Gestione sovrintendere all'intero sviluppo del ciclo della performance aziendale e supportare la valutazione della performance organizzativa di ciascuna U.O. A tal fine, il *data warehouse* aziendale è lo strumento tecnico di gestione sia dei dati di attività che di costo. L'UOC Gestione Risorse Umane governa il processo di valutazione individuale.

### **Processo**

Il processo di misurazione e valutazione si svolge secondo uno schema logico-temporale, articolato come segue:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### **Strumenti di programmazione e valutazione**

Il processo di gestione e valutazione della performance è formalizzato da specifici documenti di supporto:

- Sezione Performance del PIAO;
- Documento di Direttive per l'anno di riferimento;
- Sistema di misurazione e valutazione individuale e regolamento del processo di budget;
- Relazione annuale sulla Performance.

### **Ambiti di valutazione**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere collegato a precisi ambiti di valutazione, così come individuati dal d.lgs. 150/2009, che rappresentano le aree di attività dell'Azienda.

### **Pubblicità**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede la massima trasparenza dei processi, mediante la pubblicazione sul sito istituzionale nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" di tutta la documentazione.

## **2. Metodologia aziendale applicata**

Nell'Azienda ULSS 3 Serenissima la performance viene misurata:

- a livello complessivo aziendale rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale), prioritariamente derivati dagli obiettivi strategici regionali;
- a livello di singola Unità Operativa (performance organizzativa);
- a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto (performance individuale).

L'Azienda garantisce il sistema di programmazione e verifica dei risultati utilizzando lo strumento del budget, inteso come strumento di indirizzo dei comportamenti delle articolazioni organizzative verso logiche di efficienza ed efficacia multidimensionali (volume e qualità delle prestazioni, utilizzo delle risorse, partecipazione a progetti, organizzazione e sviluppo delle capacità professionali, ecc.).

Il sistema di programmazione e verifica dei risultati adottato si articola nelle quattro fasi fondamentali di:

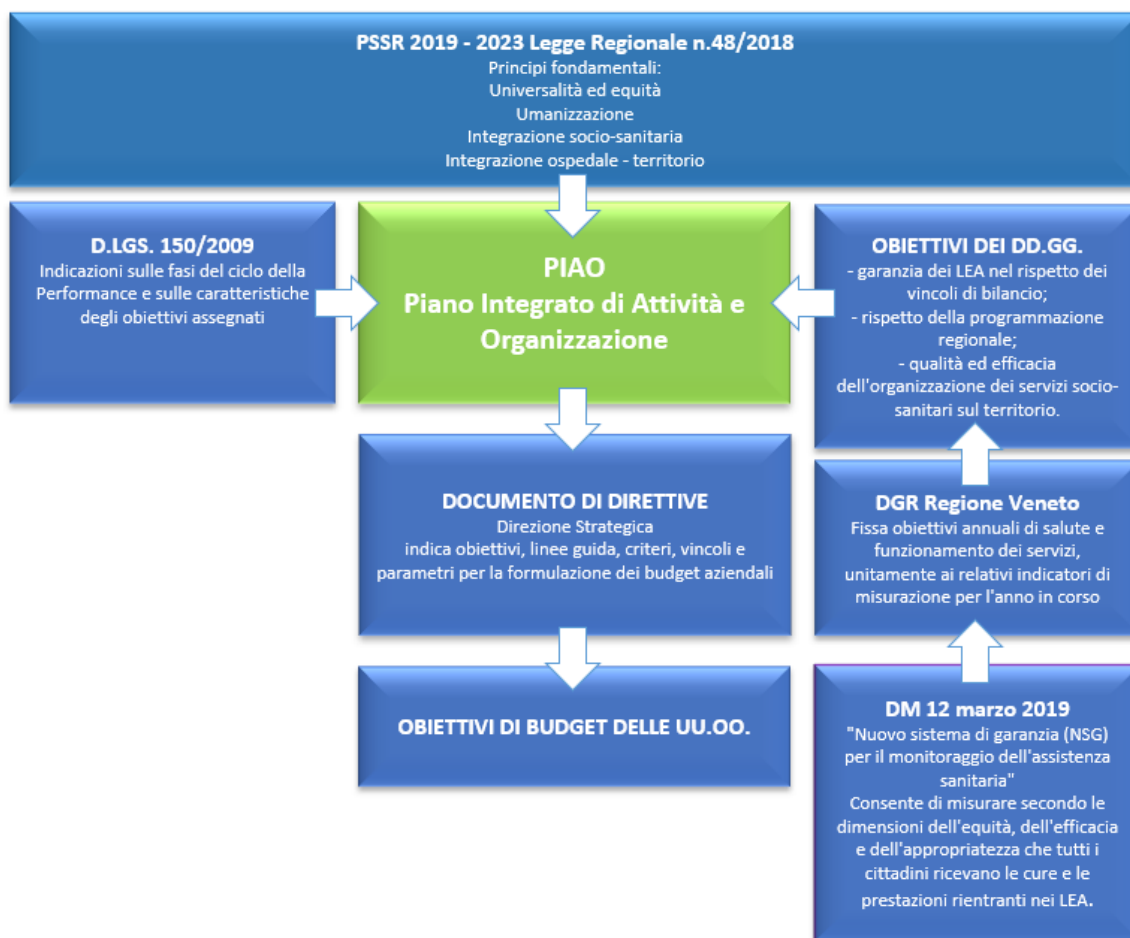
1. Pianificazione/Programmazione;
2. Formulazione del Budget;
3. Svolgimento dell'attività e monitoraggio;
4. Valutazione dei risultati ottenuti.



## 2.1 Pianificazione / Programmazione

Il PIAO, con particolare riguardo alla sezione Performance, costituisce il principale documento di programmazione triennale, nel quale viene definita e misurata la performance aziendale valutandone i risultati conseguiti e consentendo una loro rappresentazione in un'ottica di rendicontabilità e trasparenza.

La sezione Performance comprende il **Documento delle Direttive** che esplicita per l'anno in corso gli obiettivi aziendali e rappresenta lo strumento di programmazione annuale. La definizione degli obiettivi aziendali è strettamente collegata alla programmazione economica e gli obiettivi assegnati devono essere necessariamente coerenti con le risorse disponibili. Inoltre, il Documento recepisce di norma le aree di azione previste nella DGR che annualmente stabilisce gli obiettivi di salute e funzionamento delle Aziende ULSS.



## 2.2. Programmazione operativa annuale: REGOLAMENTO DEL PROCESSO DI BUDGET

Il processo di budget si inserisce nel più ampio sistema di programmazione e controllo in base al quale l'Azienda formula ed articola gli obiettivi aziendali e crea le condizioni informative per garantirne il perseguimento. Si tratta di uno strumento consolidato ed un valido supporto per il coordinamento tra le strutture aziendali al fine di razionalizzare l'uso delle risorse, programmare le attività, rendere concordi i comportamenti degli operatori con le strategie dell'Azienda. Infatti, attraverso questo processo, vengono definiti gli obiettivi di carattere operativo da raggiungere nel breve periodo (anno), che costituiscono una sorta di tappa intermedia rispetto agli obiettivi formulati per il lungo periodo. Gli obiettivi

rappresentano infine la base utilizzata per la valutazione annuale della performance organizzativa.

Il processo di budget si articola nelle seguenti fasi:

- processo di definizione degli obiettivi annuali delle Unità Operative (Unità di Budget) orientati al miglioramento della performance aziendale;
- monitoraggio periodico degli obiettivi assegnati;
- valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi a fine periodo.



### **Campo di applicazione**

Il processo di budget coinvolge l'intera Azienda a partire dagli obiettivi strategici annuali fino alla definizione degli obiettivi assegnati alle singole Unità Operative: ospedaliere, territoriali ed amministrative (cd. Unità di Budget). Un ruolo fondamentale è assegnato ai Dipartimenti Strutturali, unità organizzative in cui si negozia il budget sulla base delle indicazioni fornite dal Direttore dell'Area di appartenenza, formalizzate nel Documento di Direttive. Gli obiettivi sono declinati per singole Unità di Budget che sono UO Complesse, UO Semplici Dipartimentali, e in qualche caso UO Semplici, come individuate nell'Atto Aziendale.

## **Riferimenti normativi**

Il processo di budget si svolge nell'ambito della cornice normativa nazionale e regionale vigente. L'orizzonte normativo di riferimento per il medio periodo è rappresentato dal Piano Socio- Sanitario Regionale vigente, mentre la programmazione annuale è strettamente correlata alle disposizioni regionali riguardanti la determinazione di obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi per le Aziende ULSS e le Aziende ospedaliere venete (definite annualmente dalla Regione Veneto con specifiche DGR).

### Principali riferimenti normativi:

- Legge Regionale n. 55/1994 in attuazione del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, che ha fissato l'assetto programmatico, contabile, gestionale e di controllo delle Unità Locali Socio-Sanitarie e delle Aziende Ospedaliere del Veneto. Negli articoli 13, 14 e 18 della suddetta legge viene fatto specifico riferimento alla metodica di budget ed alle azioni finalizzate a definire i risultati da conseguire, le attività da realizzare e i fattori operativi da utilizzare;
- Legge Regionale n. 56/1994 “Norme e principi per il riordino del servizio sanitario regionale in attuazione del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502”
- Decreto Legislativo n. 150/2009 “Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” che ha definito la disciplina in materia di misurazione e valutazione dei dipendenti nonché in materia di trasparenza dei documenti;
- DGRV n. 2205/2012 “Linee di indirizzo in materia di misurazione e valutazione dei dipendenti del servizio sanitario regionale ed in materia di trasparenza”;
- Decreto Legislativo n. 33/2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” che ha definito i principali obblighi di pubblicazione;
- DGRV n. 140 del 16/2/2016 “Organismi Indipendenti di Valutazione delle Aziende del

SSR. Approvazione delle Linee guida relative alla costituzione, al funzionamento e alle competenze attribuite agli OIV” che individua e descrive le fasi del ciclo della performance aziendale fornendo anche il cronoprogramma per l’attivazione delle varie fasi.

## **Responsabilità**

La responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali è in capo alla Direzione Aziendale, mentre la responsabilità del rispetto degli obiettivi di budget dell’Unità Operativa è invece in capo ai Direttori di Unità Operativa Complessa e/o Semplice Dipartimentale.

Durante l’anno, gli obiettivi possono essere eventualmente rimodulati per giustificati motivi purché gli stessi siano compatibili con le strategie aziendali.

L’OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) garantisce la regolarità dell’intero processo aziendale e l’UOC Controllo di Gestione ha il compito di garantire e supportare il regolare sviluppo del processo di budget, verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi riferendo alla Direzione Aziendale affinché adotti, se necessario, interventi correttivi. Ha il compito altresì di monitorare nel corso dell’anno gli obiettivi quantitativi e di fornire opportuna reportistica.

## **Soggetti destinatari**

Il Processo di Budget vede il coinvolgimento dei seguenti attori:

- Direzione Strategica;
- Direttore della Funzione Ospedaliera, Direttore della Funzione Territoriale;
- Direttori dei Dipartimenti strutturali;
- UOC Controllo di Gestione;
- Unità di Budget destinatarie degli obiettivi di performance organizzativa.

La Direzione Strategica, costituita dalla Direzione Generale, dalla Direzione Amministrativa, dalla Direzione Sanitaria e dalla Direzione dei Servizi Socio-Sanitari, rappresenta il vertice dal quale prende avvio l'intero Processo di Budget.

La Direzione Strategica si impegna al conseguimento degli obiettivi definiti dalla programmazione sociosanitaria regionale assegnati all'Azienda ed annualmente aggiornati, in particolare:

- recepisce gli indirizzi della Regione in merito ai programmi di sviluppo del sistema di offerta dei servizi sanitari e alle risorse economico finanziarie a disposizione dell'Azienda;
- definisce la pianificazione strategica aziendale attraverso gli indirizzi di programmazione contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) nella sezione dedicata alla performance;
- traduce gli obiettivi strategici definiti con il PIAO in obiettivi annuali definiti nel Documento di Direttive.

I Direttori della Funzione Ospedaliera, Funzione Territoriale e del Dipartimento di Prevenzione sovrintendono alla gestione del Processo di Budget, svolgendo le seguenti funzioni:

- definizione, sulla base dei documenti di programmazione aziendali stabiliti dalla Direzione Strategica, degli indirizzi operativi per la formulazione degli obiettivi alle macrostrutture aziendali;
- definizione dei pesi da assegnare ai singoli obiettivi nella scheda di budget.

Essi, coadiuvati a seconda dell'area di competenza dal Direttore Medico di Presidio o dal Direttore di Distretto interessato, negoziano il budget con i titolari delle Unità di Budget ed il Direttore del Dipartimento strutturale di afferenza della stessa, ove presente.

Qualora il Direttore della Funzione Ospedaliera, o Territoriale, o del Dipartimento di Prevenzione lo ritenesse opportuno, vengono coinvolte nella negoziazione altre Unità Operative aziendali, quali l'UOC Farmacia Ospedaliera o l'UOC Gestione Risorse Umane.

L'UOC Controllo di Gestione rappresenta la struttura tecnica-operativa dell'intero processo di Budget a cui viene affidata l'attività di preparazione dei documenti necessari al Budget e il successivo monitoraggio degli obiettivi. Nell'ambito di tale processo, l'UOC Controllo di Gestione:

- supporta la Direzione Strategica nella predisposizione del PIAO per quanto riguarda l'area della Performance, del Documento di Direttive e predispone tutti i documenti propedeutici all'avvio del Processo di Budget;
- supporta i Direttori della Funzione Ospedaliera, Funzione Territoriale e del Dipartimento di Prevenzione nella negoziazione di Budget;
- predispone le Schede di Budget ed eventuali documenti a supporto;
- effettua periodicamente il monitoraggio degli obiettivi predisponendo appositi report di analisi di scostamento, da inviare alle Unità di Budget e alla Direzione Strategica;
- elabora valutazioni comparative dei costi, dei risultati e dei rendimenti;
- provvede a fornire i report necessari ai Valutatori di prima istanza per l'effettuazione della valutazione degli obiettivi;
- cura la trasmissione di tutta la documentazione prevista all'OIV;
- conserva tutta la documentazione relativa al Processo di Budget.

Le **Unità di Budget** sono unità organizzative aziendali in cui è possibile individuare e definire responsabilità di tipo organizzativo, gestionale ed economico all'interno dell'Azienda. Ogni Unità di Budget si articola internamente in uno o più centri di costo. Ad un centro di costo è possibile correlare le risorse consumate con l'insieme delle attività svolte dallo stesso in un dato periodo di tempo.

Le Unità di Budget, in riferimento all'Atto Aziendale, si riferiscono a:

- Unità Operative Complesse e Semplici a valenza Dipartimentale che svolgono attività di carattere sanitario e sociosanitario finalizzata alla prevenzione, all'erogazione di prestazioni a carattere diagnostico-terapeutico e riabilitativo;

- Unità Operative Complesse e Semplici a valenza Dipartimentale che svolgono attività di carattere amministrativo, contabile e tecnico finalizzate a garantire il corretto svolgimento dei processi di supporto all'erogazione delle prestazioni e dei servizi sanitari;

- alcune articolazioni organizzative di tipo semplice (UOS) e Servizi di staff alla Direzione Strategica.

La Scheda di Budget costituisce lo strumento operativo di supporto al processo di budget. In essa sono esplicitati gli obiettivi che il personale afferente all'UO (dirigenza e comparto) deve perseguire, le risorse a disposizione, i risultati attesi, gli indicatori di riferimento ed il peso assegnato.

## **Articolazione del processo di budget e valutazione degli obiettivi**

### *Fase 1 - Programmazione Operativa: negoziazione e definizione degli obiettivi*

Sulla base delle indicazioni della Direzione Strategica, i Direttori di Funzione, di Struttura e di Dipartimento Strutturale negoziano con i Responsabili di ciascuna Unità Operativa gli obiettivi di budget che vengono successivamente validati o modificati dal Direttore dell'area di afferenza.

Il Coordinatore di Dipartimento Funzionale può proporre, per le Unità Operative afferenti al proprio Dipartimento, specifici obiettivi di natura clinico assistenziale ed organizzativa, che saranno discussi in fase di negoziazione.



Gli obiettivi così definiti riguardano la performance dell'Unità Operativa e coinvolgono complessivamente tutto il personale, sia dirigente che del comparto.

Gli obiettivi di budget sono prevalentemente riconducibili alle seguenti aree:

- Efficacia clinica
- Governo dell'appropriatezza
- Performance gestionale
- Sostenibilità economica.

Una volta definiti e condivisi, gli obiettivi di budget vengono formalizzati nella Scheda di Budget che deve essere sottoscritta dai Direttori coinvolti nella negoziazione secondo scala gerarchica. Le Schede, una volta firmate, sono rese pubbliche e accessibili a tutti gli operatori mediante la pubblicazione nel portale aziendale.

Gli obiettivi devono essere illustrati e condivisi con tutto il personale dell'Unità di Budget come anche indicato nei contratti integrativi aziendali del personale dirigente e del comparto.

Le Schede, una volta firmate, sono rese pubbliche e accessibili a tutti gli operatori mediante la pubblicazione nel portale aziendale.

La Direzione si riserva di assegnare eventuali nuovi obiettivi in corso d'anno, in relazione a nuove direttive regionali oppure in seguito a proprie autonome decisioni.

In caso di modifiche sostanziali aziendali e/o dell'assetto organizzativo, è prevista la

possibilità di rimodulare gli obiettivi o modificarne il punteggio. La rinegoziazione di budget di norma avviene non oltre il mese di settembre di ogni annualità. Può essere effettuata su decisione della Direzione o a seguito di motivata richiesta da parte della singola Unità di Budget. L'esito della rinegoziazione deve essere validato da parte del superiore gerarchico (Direttore del Dipartimento/Dirigente Medico dell'Ospedale).

### Fase 2 - Monitoraggio degli Obiettivi

Il monitoraggio degli obiettivi assegnati alle Unità di Budget viene effettuato dal Controllo di Gestione con periodicità infra-annuale tramite i dati forniti dai sistemi informativi aziendali.

A ciascuna unità operativa viene inviata una scheda di monitoraggio con la proiezione della performance raggiunta dando così l'opportunità al Direttore dell'Unità di Budget di attivare eventuali specifiche azioni correttive in caso di scostamento rispetto agli obiettivi previsti.

### Fase 3 - Valutazione degli Obiettivi

Il sistema di valutazione è improntato ai seguenti principi:

- trasparenza dei criteri e dei risultati della valutazione;
- conoscenza diretta da parte del primo valutatore dell'attività svolta dal valutato (prima istanza- prima fase);
- verifica delle valutazioni da parte di un secondo valutatore;
- partecipazione del valutato al procedimento di valutazione
- garanzia del corretto svolgimento del processo da parte dell'OIV ed eventuale valutazione di seconda istanza.

La fase di valutazione finale degli obiettivi di budget inizia con la misurazione a consuntivo degli indicatori contenuti nella Scheda di Budget.

Il Controllo di Gestione, sulla base delle evidenze desunte dal sistema informativo

aziendale e dalla documentazione fornita dal Direttore di UOC/UOSD o da altre Unità Operative, effettua la misurazione ed assegna il punteggio complessivo conseguito dall'Unità Operativa secondo i criteri stabiliti in fase di negoziazione.

L'esito della misurazione viene trasmesso ai valutatori di I istanza (di primo e secondo livello) che possono modificare o confermare il risultato indicato dal Controllo di Gestione. Essi tengono altresì conto delle motivazioni addotte dall'Unità Operativa nel caso di parziale conseguimento degli obiettivi al fine di esprimere un giudizio finale obiettivo ed imparziale.

Il I livello di valutazione si articola in prima e seconda fase e avviene secondo la scala gerarchica di responsabilità nel rispetto di quanto definito dall'organizzazione dell'Atto Aziendale.

A titolo di esempio il prospetto seguente riporta i valutatori di I istanza, prima e seconda fase, per alcune UUOO:

<b>Unità Operativa</b>	<b>Valutatore 1 istanza – prima fase</b>	<b>Valutatore 1 istanza - seconda fase</b>
UOC Ospedaliera	Direttore Dip.to Strutturale	Direttore Medico di Presidio Ospedaliero
UOC della Prevenzione	Direttore Dip.to Prevenzione	Direttore Sanitario
UOC Distrettuale	Direttore Distretto	Direttore Funzione Territoriale

Per la valutazione del Comparto il valutatore di I istanza si avvale del parere del Coordinatore di Dipartimento del Comparto e del Direttore dell'UOC Professioni Sanitarie.

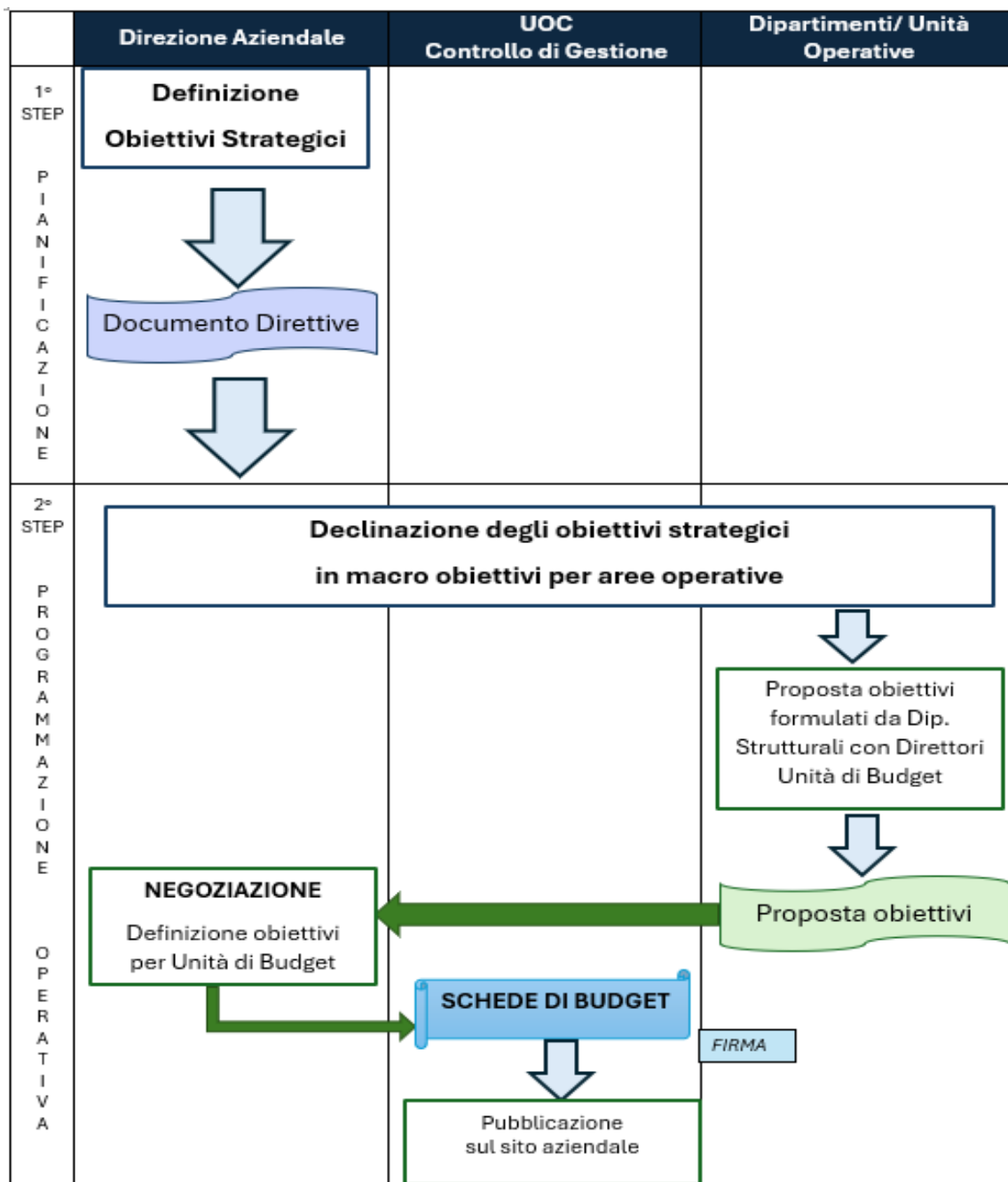
Tutte le valutazioni di I istanza effettuate nella I fase vengono sottoposte al valutatore di I istanza nella II fase, che potrà confermare o modificare il risultato della prima valutazione.

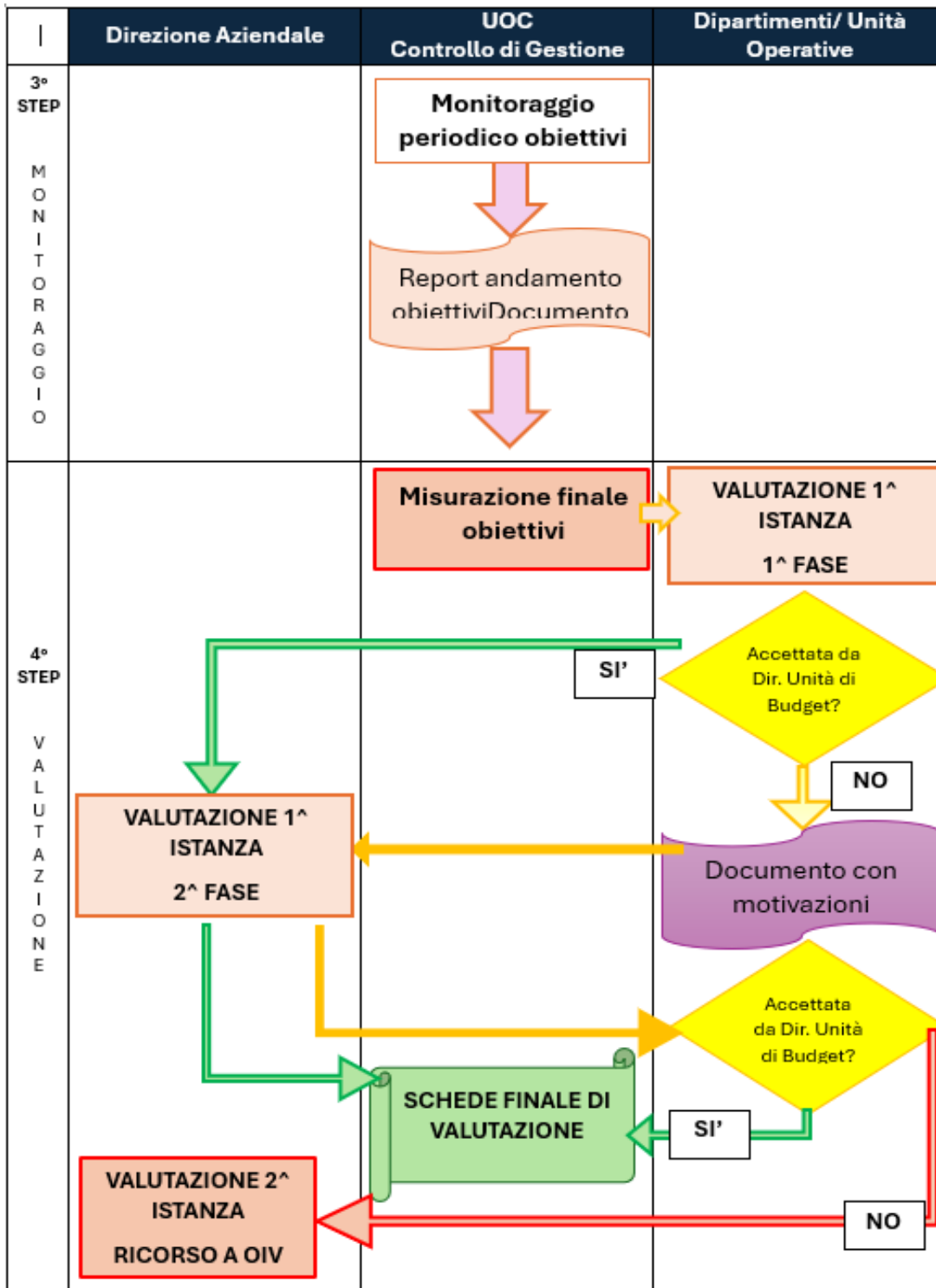
Nel caso in cui il valutato non concordi con il punteggio assegnato in I istanza può produrre le controdeduzioni al valutatore gerarchicamente sovraordinato.

Il Direttore dell'Unità di Budget viene informato formalmente dell'esito della

valutazione finale.

Segue una rappresentazione esemplificativa delle fasi del processo di budget descritte.





## 2.3 Valutazione della Performance Individuale

La misurazione della Performance Organizzativa (verifica del raggiungimento degli obiettivi di budget) è affiancata dalla misurazione della Performance Individuale che valuta l'apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi di struttura ed è effettuata dal diretto superiore, secondo i principi del contraddittorio, della partecipazione e della trasparenza dei criteri di valutazione utilizzati.

Dall'esito della valutazione organizzativa e individuale discende la corresponsione degli istituti economici previsti dalla contrattazione vigente. L'UOC Gestione Risorse Umane coordina il processo di relativamente alla corresponsione delle premialità come normato dagli accordi contrattuali nazionali e aziendali vigenti.

Sono previsti percorsi diversi in base all'Area di appartenenza del personale:

### **a. Comparto**

Valutazione di I istanza: i soggetti preposti alla valutazione del personale assegnato sono i Direttori della UOC/UOSD/Servizio di appartenenza del dipendente valutato. I dirigenti responsabili della valutazione si avvalgono, nel processo di valutazione, della collaborazione della figura professionale del proprio coordinatore, ove presente. Il dirigente "valutatore" è tenuto a effettuare un colloquio con ciascun dipendente della propria Unità Operativa per la comunicazione del giudizio espresso.

Eventuale Valutazione di II istanza: il dipendente che non concordi con la valutazione, anche qualora questa risultasse positiva, può, entro 15 giorni dalla presa visione della stessa, ricorrere alla valutazione di II istanza da parte del superiore gerarchico rispetto al valutatore di I istanza.

### **b. Dirigenza**

I contratti integrativi aziendali vigenti per i dirigenti dell'Area Sanità e per i dirigenti del ruolo Professionale, Tecnico e Amministrativo, prevedono i seguenti livelli di

valutazione:

Valutazione di I istanza: i soggetti preposti alla valutazione del personale assegnato sono i Direttori della UOC/UOSD/Servizio di appartenenza del dipendente dirigente valutato. Il dirigente “valutatore” è tenuto a effettuare un colloquio con ciascun dipendente della propria Unità Operativa per la comunicazione del giudizio espresso;

Eventuale Valutazione di II istanza: il dipendente che non concordi con la valutazione, anche qualora questa risultasse positiva, può, entro 15 giorni dalla presa visione della stessa, ricorrere alla valutazione di II istanza da parte del superiore gerarchico rispetto al valutatore di I istanza.

Il processo di valutazione individuale, coordinato dall’Unità Operativa Gestione Risorse Umane è gestito in modo automatizzato ai fini della tracciabilità e trasparenza della valutazione.

Anche la valutazione individuale è improntata ai principi di trasparenza dei criteri di valutazione e dei risultati, alla conoscenza da parte del valutatore dell’attività svolta dal valutato, alla verifica delle valutazioni da parte di un valutatore di II istanza e partecipazione del valutato al procedimento di valutazione.

### **3. Organismo Indipendente di Valutazione e conclusione del ciclo di performance annuale**

Entro il 30 giugno di ogni anno deve essere inoltre redatta la **Relazione sulla Performance** (prevista dal D.lgs. 150/2009), approvata con Deliberazione del Direttore Generale, che evidenzia con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti. Nella Relazione sono rendicontati ed evidenziati la performance aziendale, la misurazione del raggiungimento degli obiettivi prefissati e una sintesi dei risultati della valutazione individuale del personale dipendente nel rispetto dei principi di trasparenza, veridicità e verificabilità dei contenuti.

A conclusione del processo di valutazione della performance organizzativa e individuale tutta la documentazione viene sottoposta all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). L'OIV è l'organo garante dell'intero processo di definizione degli obiettivi e di valutazione dei risultati di budget e ne attesta la correttezza metodologica con il Documento di Validazione.

Con tale documento la Relazione sulla Performance può essere validata o non validata. Nel caso in cui l'OIV non ritenga validabile la Relazione sulla Performance, può formulare alla Direzione Generale, tramite apposito verbale, delle prescrizioni a cui la stessa Direzione Generale è tenuta a dare puntuale riscontro al fine di consentire all'OIV, in tempo utile, di validare la suddetta Relazione.

L'OIV predispone inoltre la Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, che costituisce parte integrante del Documento di Validazione della Relazione sulla performance.

## 4. Timing

Le fasi temporali in cui si articola il processo sono rappresentate nel prospetto successivo:

FASI	ATTIVITÀ	ATTORI
	<b>Dicembre anno N-1/Gennaio</b>	
PROGRAMMAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione dei bisogni e degli indirizzi strategici</li> <li>PIAO</li> </ul>	DIREZIONE STRATEGICA
	<b>Febbraio</b>	
PRESENTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>PRESENTAZIONE del DOCUMENTO di DIRETTIVE</li> <li>INDIVIDUAZIONE degli OBIETTIVI da assegnare ai centri di Resp.</li> <li>PREDISPOSIZIONE DELLE SCHEDE DI BUDGET</li> </ul>	DIR. FUNZ OSP., TERR., PREVENZIONE <i>Supporto: CdG</i>
	<b>Marzo</b>	
NEGOZIAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>INVIO della PROPOSTA di schede di budget ai Responsabili U.O.</li> <li>DISCUSSIONE sugli obiettivi e risorse ASSEGNATE</li> </ul>	DIREZIONE, DIRETTORI DIP., DIRETTORI UdB <i>Supporto: CdG</i>
	<b>Marzo/Aprile</b>	
APPROVAZIONE DEFINITIVA degli OBIETTIVI DI BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> <li>PREDISPOSIZIONE delle schede di budget DEFINITIVE a seguito della negoziazione e invio per la sottoscrizione</li> <li>SOTTOSCRIZIONE delle schede di BUDGET DEFINITIVE</li> <li>APPROVAZIONE con delibera e PUBBLICAZIONE sul sito aziendale</li> </ul>	DIREZIONE, DIRETTORI DIP., DIRETTORI UdB  <i>Supporto: CdG</i>
	<b>Cadenza infrannuale</b>	
MONITORAGGIO BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> <li>INVIO PERIODICO di REPORT di ANALISI degli scostamenti</li> </ul>	CONTROLLO DI GESTIONE
	<b>Settembre</b>	
EVENTUALE RINEGOZIAZIONE DI BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> <li>INVIO della richiesta di rinegoziazione</li> <li>RIDEFINIZIONE degli obiettivi e dei valori soglia</li> </ul>	DIRETTORE U.O., DIRETTORI DIP. <i>Supporto: CdG</i>
	<b>Maggio anno N+1</b>	
MISURAZIONE OBIETTIVI DI BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> <li>INVIO di reportistica sul grado di raggiungimento degli obiettivi dell'anno precedente ed eventuale relazione integrativa da parte del Direttore di Unità di Budget</li> </ul>	DIREZIONE, DIR. AREA, DIRETTORE UdB, DIR. DIPARTIMENTO
	<b>Giugno anno N+1</b>	
VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione raggiungimento obiettivi dell'anno precedente da parte dei valutatori di I istanza (1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> fase), successiva eventuale valutazione di II istanza</li> <li>Redazione Relazione sulla Performance</li> </ul>	DIRETTORE UdB, VALUTATORI DI 1 <sup>a</sup> ISTANZA, CONTROLLO DI GESTIONE
	<b>Settembre anno N+1</b>	
VALIDAZIONE O.I.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ANALISI dell'OIV della documentazione pervenuta</li> <li>VALIDAZIONE della Relazione sulla performance</li> </ul>	O.I.V. CONTROLLO DI GESTIONE
	<b>Entro IV trimestre anno N+1</b>	
EROGAZIONE PREMIALITA'	Erogazione della parte incentivante della retribuzione sulla base dell'esito della validazione	U.O. RISORSE UMANE