

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ASST Monza

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
DELL'AZIENDA SOCIO SANITARIA TERRITORIALE
ASST DI MONZA

"If you can't measure it, you can't manage it"
Peter Drucker



INDICE

Premessa	2
I riferimenti normativi	3
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ASST di Monza	4
Principi generali: gli elementi del Ciclo della performance	5
<i>Attori</i>	<i>5</i>
<i>Indicatori</i>	<i>6</i>
<i>Target</i>	<i>6</i>
<i>Infrastruttura di supporto</i>	<i>6</i>
<i>Processo</i>	<i>7</i>
<i>Ambiti di valutazione</i>	<i>8</i>
<i>Criteri e scale di valutazione</i>	<i>8</i>
Il ciclo della performance nell'ASST di Monza	9
a) <i>Definizione e assegnazione degli obiettivi</i>	<i>9</i>
b) <i>Collegamento degli obiettivi con le risorse</i>	<i>10</i>
c) <i>Monitoraggio in corso di esercizio</i>	<i>10</i>
d) <i>Meccanismi di retroazione</i>	<i>11</i>
e) <i>Misurazione e valutazione della performance</i>	<i>11</i>
f) <i>Collegamento con il sistema premiante</i>	<i>11</i>
g) <i>Rendicontazione</i>	<i>12</i>
h) <i>Procedure di conciliazione</i>	<i>12</i>
Gli strumenti di programmazione e valutazione	12
1. <i>Piano triennale delle performance</i>	<i>12</i>
2. <i>Tabella degli obiettivi aziendali</i>	<i>13</i>
3. <i>Scheda di budget</i>	<i>13</i>
4. <i>Matrice degli obiettivi di budget per Centro di Responsabilità</i>	<i>13</i>
5. <i>Direttiva di budget</i>	<i>14</i>
6. <i>Verbalì degli incontri di budget</i>	<i>14</i>
7. <i>Verbalì del Nucleo di valutazione delle prestazioni</i>	<i>14</i>
8. <i>Relazione annuale sulla performance</i>	<i>15</i>
La performance individuale	15
Pubblicità	16
Allegati	16



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASST DI MONZA

Premessa

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

I contenuti di tale norma sono stati confermati e rafforzati dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124."

L'Azienda Socio-Sanitaria Territoriale (di seguito ASST) di Monza, costituita dal 1° gennaio 2016, con DGR n. X/4485 del 10/12/2015, recepisce tale normativa nel presente documento, che descrive le "regole del gioco" del ciclo della performance e dettaglia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Il documento resta valido fino a successive modifiche ed è pubblicato nel portale dell'Azienda.

La Performance

La performance è un concetto centrale introdotto dal citato D.lgs. 150/2009 che assume il significato di contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. La formalizzazione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance per l'Azienda assolve ad una pluralità di scopi:

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

Conseguentemente, il Sistema di misurazione e valutazione della performance agisce in contemporanea nei diversi livelli (aziendale, organizzativo, individuale) secondo direttrici comuni, integrate e coerenti.

Nell'ASST di Monza la performance viene misurata ai seguenti livelli:

1. **Livello aziendale:** la performance complessiva dell'Ente è misurata rispetto al raggiungimento dei seguenti obiettivi:



- a. gli obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- b. obiettivi aziendali di interesse regionale, annualmente assegnati dalla Regione;
- c. obiettivi strategici aziendali, definiti annualmente dalla Direzione Strategica.

Il grado di raggiungimento di tali obiettivi definisce la performance organizzativa aziendale.

2. **Livello dipartimentale:** la performance organizzativa del Dipartimento è misurata rispetto agli obiettivi annualmente assegnati dalla Direzione Strategica, obiettivi specifici dei dipartimenti e partecipazione alla performance aziendale, al cui raggiungimento concorrono tutte le strutture afferenti.

Il grado di raggiungimento di tali obiettivi definisce la performance organizzativa dipartimentale.

3. **Livello di Unità Operativa:** la performance organizzativa di Unità operativa (Struttura Complessa, Struttura Semplice e Struttura Semplice Dipartimentale), individuata come autonomo Centro di Responsabilità di budget (di seguito CDR), è misurata sugli obiettivi di budget annualmente assegnati dalla Direzione Strategica. Gli obiettivi sono articolati per ambiti di valutazione come meglio specificato nei paragrafi successivi.

Il grado di raggiungimento di tali obiettivi definisce la performance organizzativa di Unità Operativa.

4. **Livello individuale o di team:** ogni singolo dipendente dell'Azienda afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto viene valutato annualmente, in relazione al livello di responsabilità, rispetto al raggiungimento di obiettivi individuali, ai comportamenti organizzativi e individuali, ai risultati professionali, alla performance organizzativa delle strutture di appartenenza e allo specifico apporto al loro raggiungimento.

Il grado di raggiungimento di tali obiettivi definisce la performance individuale.

I riferimenti normativi

Ai sensi dell'articolo 16 del D.lgs. 150 del 2009, per quanto concerne le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, le regioni adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3 (Principi generali), 4 (Ciclo di gestione della performance), 5, comma 2 (Obiettivi), 7 (Sistema di misurazione e valutazione della performance), 9 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance Individuale) e 15, comma 1 (Responsabilità dell'organo di indirizzo politico amministrativo) e, per l'attuazione delle ulteriori disposizioni del decreto, si rinvia ad accordo da sottoscrivere ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997 in sede di Conferenza unificata.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è attuato nel rispetto delle disposizioni in tema di "Amministrazione trasparente", nel rispetto del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e della deliberazione CIVIT n. 50/2013.

Altre norme di riferimento sono:

- D.lgs. 502/1992 e successive modifiche ed integrazioni
- D.lgs. 229/99 di riforma ter recante norme per la razionalizzazione del SSN
- D.lgs. 286/99 riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio
- Linee Guida regionali del controllo di gestione nelle Aziende Ospedaliere della Regione Lombardia
- Linee Guida dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Lombardia
- Indicazioni tecniche della CIVIT tuttora valide nonostante i successivi passaggi di competenze in materia di misurazione e valutazione della performance dapprima ad ANAC (Agenzia Nazionale Anticorruzione), ed ora al Dipartimento di Funzione Pubblica, in particolare:



- n. 89/2010 “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 13, comma 6, lett. D e 30, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”
- n. 104/2010 “Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010”
- n. 105/2010 “Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità (articolo 13, comma 6, lettera e), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”
- n. 112/2010 “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”
- n. 113/2010 “In tema di applicazione del D.lgs. n. 150/2009 e della delibera n. 88/2010 agli enti del Servizio Sanitario Nazionale”
- n. 114/2010 “Indicazioni applicative ai dell’adozione del sistema di misurazione e valutazione delle performance (articolo 30, comma 3, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”
- n. 124/2010 “Sistema di misurazione e valutazione della Performance: procedure di conciliazione (art 7, comma 3, decreto legislativo n.150/2009)”
- Deliberazione n. 1/2012 “Linee guida relative al miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della Performance”
- Deliberazione n.6/2013 “Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l’annualità 2013
- Legge Regionale n. 23/2015 “Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo: modifiche al Titolo I e al Titolo II della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)”
- D.G.R. n. X/5539 del 2 agosto 2016 “Linee guida per i Nuclei di Valutazione delle Performance/Prestazioni del personale degli Enti sanitari”
- D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124.”

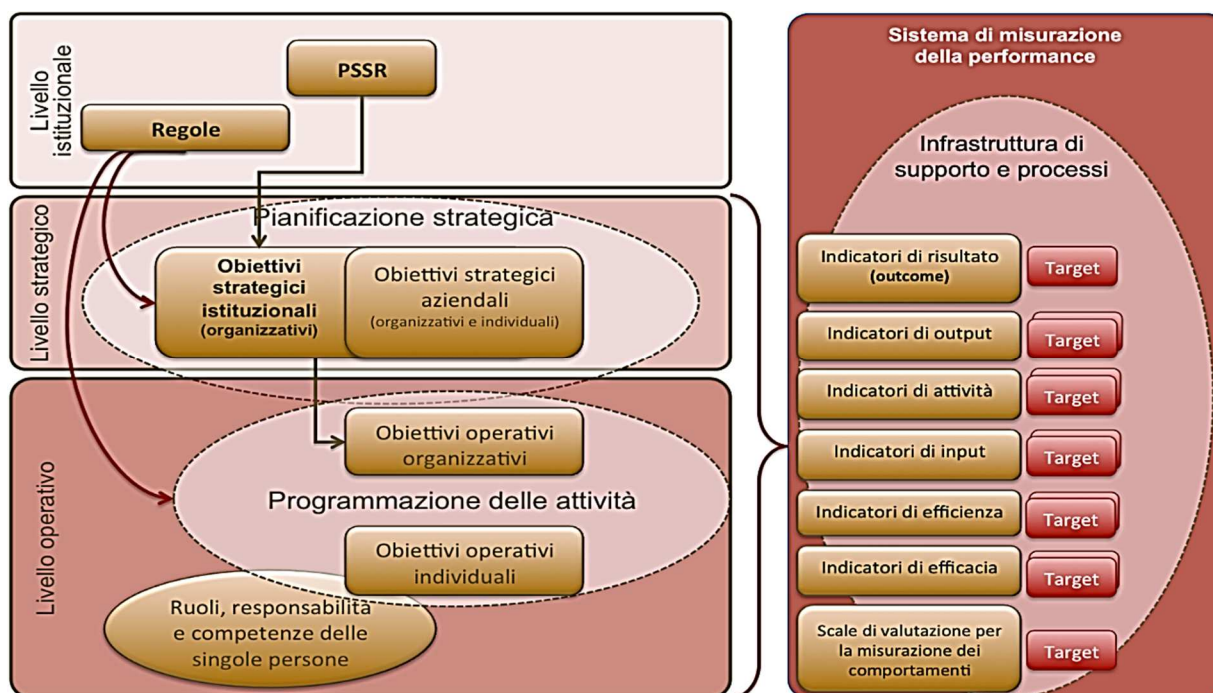
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell’ASST di Monza

Il Sistema costituisce la struttura di riferimento per il Ciclo di gestione della performance dell’ASST, definendone i principi, le modalità di svolgimento, la tempistica, gli attori e gli strumenti, con riferimento ai livelli organizzativo e individuale.

Il Ciclo della Performance si svolge con riferimento all’anno solare, che coincide con l’esercizio contabile e di budget, secondo un processo circolare che parte dalla pianificazione strategica, definita a livello regionale, passa per la programmazione e misurazione della performance organizzativa, cui segue la valutazione della performance individuale e si conclude con la rendicontazione annuale.

Il sistema di misurazione e valutazione aziendale prende le mosse dalle regole del Sistema Socio Sanitario Lombardo e le declina nei diversi livelli di responsabilità, in modo da garantire un efficiente ed efficace raggiungimento degli obiettivi.

Il processo di trasmissione degli obiettivi dal livello regionale a quello aziendale è rappresentato dal seguente grafico:



Le Regole di Sistema vengono integrate con:

- 1) obiettivi che ulteriormente e specificatamente Regione assegna ai Direttori Generali
- 2) obiettivi definiti nei contratti integrativi stipulati con l'ATS della Brianza per l'erogazione di prestazioni sanitarie
- 3) obiettivi declinati nell'ambito del decreto di assegnazione per la definizione del Conto Economico Previsionale
- 4) obiettivi ritenuti strategici dalla direzione.

Il Sistema, inoltre, si basa sulla **oggettività della valutazione**, ottenuta mediante utilizzo di criteri per l'individuazione degli obiettivi, dei relativi indicatori e dei target, mediante definizione del progetto e delle responsabilità dei soggetti coinvolti e prevedendo idonee modalità per assicurare la trasparenza del processo di gestione della performance sia nei confronti del personale che nei confronti degli stakeholder.

Principi generali: gli elementi del Ciclo della performance

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

Attori

I soggetti coinvolti nel Ciclo di gestione della performance sono:

- la Direzione Strategica, che individua e assegna gli obiettivi,
- i Direttori dei Dipartimenti, che negoziano con la Direzione Strategica gli obiettivi dei CDR,
- i Direttori/Responsabili delle Strutture individuate dall'assetto organizzativo definito dal POAS come CDR (Strutture Complesse, Strutture Semplici Dipartimentali e Strutture Semplici),
- l'infrastruttura di supporto, individuata nella Struttura Controllo di Gestione;
- il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, con il compito di verificare il rispetto del principio del merito e il funzionamento complessivo del sistema;
- gli stakeholders e gli organi e agenzie esterne di valutazione.



Nella formulazione degli obiettivi e nella misurazione e valutazione dei risultati possono essere coinvolti altre Strutture aziendali (es. Direzione Medica di Presidio, Qualità e Accreditamento, Sistemi Informativi Aziendali, ecc.).

Indicatori

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

L'indicatore deve possedere alcune caratteristiche fondamentali:

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

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

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

Target

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

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

Infrastruttura di supporto

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

Mentre le attività di programmazione sono prerogativa della Direzione Strategica, è responsabilità del Controllo di Gestione coordinare l'intero sviluppo del Ciclo della performance, con riferimento alle attività di controllo, misurazione e valutazione delle performance organizzative. In particolare i suoi compiti sono:

- Supportare la Direzione Strategica nella redazione dei documenti aziendali relativi alla programmazione e alla rendicontazione dei risultati (Piano della Performance e Relazione sulla Performance);
- Predisporre le schede di budget per ogni CDR individuato secondo l'articolazione organizzativa aziendale, in attuazione delle direttive della Direzione Strategica;



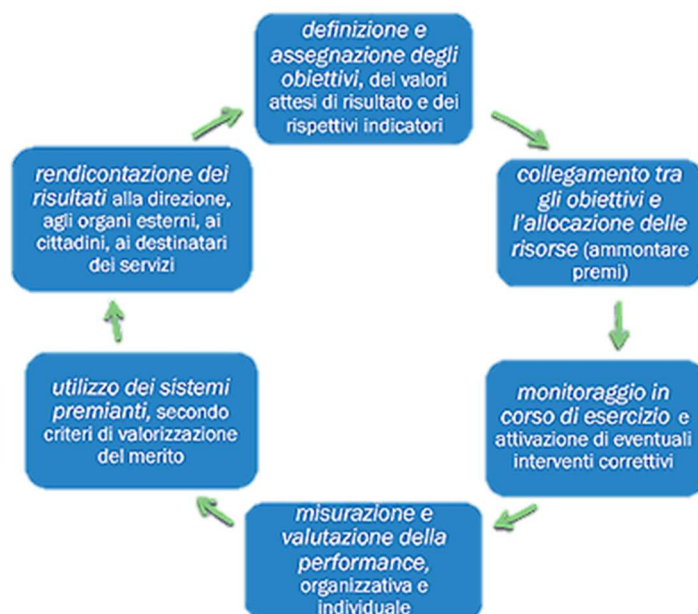
- Sovrintendere alla negoziazione ed approvazione degli obiettivi di budget;
- Istruire le pratiche di revisione degli obiettivi specifici e/o dei risultati attesi;
- Archiviare le schede di budget firmate e tutta la documentazione inerente il ciclo della performance;
- Monitorare la congruità dei risultati con gli obiettivi assegnati;
- Supportare il Nucleo di Valutazione nello svolgimento dei suoi compiti;
- Provvedere alle iniziative necessarie al fine di adempiere agli obblighi di rendicontazione e di pubblicità del ciclo della performance secondo le disposizioni di cui alla citata normativa.

Il Dirigente Responsabile del Controllo di Gestione è individuato quale responsabile delle funzioni di supporto alla misurazione della performance.

Processo

Il Ciclo della performance si svolge secondo uno schema logico-temporale che prevede la successione di momenti distinti caratterizzati da attività e dalla partecipazione di soggetti diversi:

- definizione e assegnazione ai CDR degli obiettivi di budget che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse e coerenza con la programmazione economico-finanziaria e gli altri livelli di programmazione;
- assegnazione, a cura dei Direttori di Struttura Complessa, degli obiettivi delle Strutture Semplici afferenti;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 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.



Gli obiettivi vanno distinti dai *meri adempimenti* che sono distintamente valutati per la dirigenza. Più propriamente, nel Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa il concetto di



adempimento coincide con le attività obbligatorie, collegate al rispetto del contratto di lavoro, della legge, dei regolamenti, valutate come requisito per l'accesso alla valutazione. Gli adempimenti sono prestazioni minime obbligatorie la cui verifica è considerata requisito per l'accesso alla valutazione della performance organizzativa per la dirigenza. Gli adempimenti afferiscono alla responsabilità disciplinare, mentre gli obiettivi sono correlati alla responsabilità dirigenziale. Ne sono esempi: la tempestiva e corretta compilazione della documentazione sanitaria (es. registri operatori, SDO, cartelle cliniche, ecc.), l'assolvimento dei flussi informativi istituzionali (flussi SDO, endoprotesi, 28san, 46san, File F, File R, CET, CoAn, FLUPER, ecc.), la partecipazione alle reti di patologia e al progetto regionale SISS (in attuazione del relativo Piano aziendale, tra cui la pubblicazione di documenti sanitari e la prescrizione elettronica), le certificazioni obbligatorie (INAIL in PS e malattia in ricovero), il rispetto degli obblighi formativi, ecc.

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, che contemplano le aree di attività secondo una gerarchia che parte dall'ambito prioritario, corrispondente alla mission dell'organizzazione (la soddisfazione dei bisogni di salute), cui seguono altri ambiti strumentali al principale (organizzazione, processi, qualità, output, input, ecc.).

Gli ambiti di valutazione sono descritti nella tabella seguente:

Ambiti di valutazione	Indicatore
Soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Outcome
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Output
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	Processo
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Input
Innovazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	Processo
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Risultati
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Processo
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Processo

Gli obiettivi di budget assegnati alle articolazioni aziendali sono raggruppati per ambito di valutazione. A ciascun obiettivo viene assegnato un punteggio. La somma dei punti assegnati a tutti gli obiettivi vale 100. È buona norma non sovraccaricare la scheda di un numero eccessivo di obiettivi al fine di garantire un equilibrato e significativo "peso" a ciascun obiettivo.

Criteri e scale di valutazione

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

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

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



La distribuzione dei punti tra gli obiettivi è effettuata tenendo conto delle priorità aziendali, della rilevanza relativa o del grado di difficoltà del risultato per ciascun CDR e di ogni altra indicazione impartita dalla Direzione Strategica.

La misurazione della performance organizzativa viene, quindi, effettuata come sommatoria dei punti misurati secondo i criteri di valutazione di ciascun obiettivo, su un totale massimo di 100. I punti conseguiti rappresentano l'**indice sintetico di performance**.

Il ciclo della performance nell'ASST di Monza

La gestione della performance si volge con riferimento all'esercizio di budget, seguendo una sequenza logica e cronologica di azioni che partono dalla definizione degli obiettivi e si concludono con la rendicontazione annuale, definita Ciclo della performance.

La programmazione degli obiettivi prende avvio alla fine dell'anno precedente all'esercizio di budget con l'emanazione delle direttive regionali inerenti alle Regole di gestione del Sistema Sociosanitario Lombardo (SSL) che definiscono la strategia delle politiche socio sanitarie regionali cui l'Azienda si conforma, cui seguono la programmazione economico finanziaria, attuata con l'adozione del bilancio economico di previsione, che contribuisce alla fissazione degli obiettivi economici, e la declinazione degli obiettivi aziendali di interesse regionale.

Lo svolgimento del Ciclo nell'ASST è rappresentato dal seguente cronoprogramma:

FASI	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo
programmazione regionale																	
definizione obiettivi aziendali																	
rendicontazione della Performance (Piano e Relazione)																	
definizione, assegnazione obiettivi di UO e collegamento risorse																	
attuazione, monitoraggio obiettivi e attivazione meccanismo di retroazione																	
misurazione dei risultati intermedi e finali																	
misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale																	

Le fasi in cui si svolge il processo sono le seguenti:

a) Definizione e assegnazione degli obiettivi

Nell'ASST il ciclo di gestione della performance prende avvio con la programmazione regionale riferita, in particolare, ai seguenti documenti:

1. Regole di Gestione del Sistema Sociosanitario Lombardo (SSL), emanate dalla Giunta Regionale e dalla successiva definizione degli obiettivi aziendali di interesse regionale, sui quali si basa la valutazione del Direttore Generale;
2. Contratti integrativi stipulati con l'ATS della Brianza per l'erogazione di prestazioni sanitarie a pazienti lombardi e per la definizione di ulteriori specifici obiettivi;
3. Assegnazione del finanziamento e adozione del Conto Economico Previsionale.

La Direzione Strategica, supportata dal Controllo di Gestione, valutati gli obiettivi strategici aziendali, individua i target e gli indicatori da assegnare a ciascun CDR, tenendo conto delle funzioni e competenze,



delle risorse assegnate e dei risultati conseguiti negli esercizi precedenti. I criteri di assegnazione degli obiettivi ed i criteri di valutazione dei risultati sono esplicitati in un documento, la “Direttiva di budget”, documento che accompagna le schede di budget illustrandone i contenuti, le norme di riferimento ed i criteri di valutazione. La Direttiva di budget esplicita anche i criteri di valutazione degli adempimenti, il valore soglia atteso per accedere alla valutazione degli obiettivi e l’impatto sulla valutazione della performance in caso di adempimenti verificati in misura inferiore all’atteso.

Obiettivi, indicatori e risorse assegnate e/o necessarie all’attuazione degli obiettivi sono esplicitati:

- nel prospetto di riepilogo degli obiettivi aziendali, per la misurazione della performance organizzativa aziendale, con evidenza delle Unità coinvolte e del referente interno in modo da consentire, attraverso una procedura di riassegnazione degli obiettivi, il massimo grado di coinvolgimento necessario a garantire l’efficace raggiungimento dei risultati attesi ([allegato 1](#));
- nelle schede di budget, per la misurazione della performance organizzativa ([allegato 2](#)), contenenti tra l’altro, l’evidenza numerica del personale coinvolto; gli obiettivi sono riepilogati nella tabella a matrice contenente il riepilogo degli obiettivi di budget per CDR e dei relativi punteggi assegnati ([allegato 3](#));
- nella Direttiva di Budget contenente l’esplicitazione dei criteri di valutazione per ogni indicatore e obiettivo, fonte dei dati, responsabili della misurazione e valutazione individuati come certificatori di prima istanza ([allegato 4](#))

Le schede di budget sono trasmesse ai Direttori di CDR ed eventualmente discusse nel corso degli incontri di budget durante i quali vengono presentati gli obiettivi ed eventualmente rinegoziati con la Direzione. Il Controllo di Gestione supporta l’organizzazione degli incontri di cui redige apposito verbale.

Una volta definiti e condivisi gli obiettivi, le schede sono firmate dai responsabili di CDR per presa visione e sono illustrate a tutto il personale dipendente dell’Azienda in momenti di formale coinvolgimento attraverso incontri di presentazione, discussione e verifica a cura dei rispettivi responsabili e documentati dalla formalizzazione di verbali con le firma in calce dei partecipanti.

L’assegnazione degli obiettivi di budget è formalizzata con delibera del Direttore Generale.

Gli obiettivi sono schematizzati nel Piano della Performance, adottato entro il 31 gennaio di ciascun anno e pubblicato nel sito internet dell’Azienda.

La verifica degli adempimenti è fissata, per semplicità, in uno o più indicatori scelti tra le attività individuate tra gli “adempimenti” maggiormente critiche.

b) Collegamento degli obiettivi con le risorse

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

Gli obiettivi sono assegnati in relazione alle risorse disponibili e previste dalla programmazione economica aziendale e non possono essere assegnati obiettivi correlati a risorse non programmate.

Il Controllo di Gestione esplicita i criteri di assegnazione dei budget in coerenza con il riferimento alla programmazione economica aziendale e provvede a segnalare alla SC Economico Finanziaria eventuali fabbisogni emersi nel corso delle negoziazioni di budget.

c) Monitoraggio in corso di esercizio

Il monitoraggio degli obiettivi aziendali e di CDR viene effettuato a cura del Controllo di Gestione mediante raccolta delle misurazione fornite dai detentori dei dati su cui sono strutturati gli indicatori, certificatori di prima istanza (es. Servizi Informativi Aziendali, Controllo di Gestione, Qualità e Accreditamento, Ufficio Relazioni Pubbliche, ecc.). Sintesi delle valutazioni risultanti dal monitoraggio viene rappresentata nella matrice di riepilogo di obiettivi e valutazioni, con frequenza trimestrale.



La misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali viene formalizzata attraverso uno specifico reporting ([allegato 1](#)), destinato alla Direzione Strategica per la valutazione delle azioni correttive.

La misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget viene formalizzata attraverso specifico reporting ([allegato 3](#)), elaborato dal Controllo di Gestione, che evidenzia per ciascun CDR e per ciascun ambito di valutazione il grado di raggiungimento degli obiettivi espresso mediante indice sintetico di performance. Il monitoraggio della performance organizzativa può formare anche oggetto di specifici momenti valutativi a cui collegare eventuali riconoscimenti economici in coerenza con la contrattazione integrativa decentrata.

I risultati del monitoraggio sono pubblicati nella rete intranet al fine di consentire la tempestiva adozione dei azioni correttive.

d) Meccanismi di retroazione

Meccanismi di retroazione sono previsti nelle situazioni di comprovata criticità, occorse successivamente all'assegnazione degli obiettivi, che determinino pregiudizio al raggiungimento degli obiettivi (obiettivi impossibili o parzialmente raggiungibili), e consistono nella revisione degli obiettivi qualora non siano attuabili azioni di miglioramento.

La revisione degli obiettivi di budget avviene su istanza del Responsabile di CDR ovvero su proposta delle Direzioni competenti ed è basata su elementi oggettivi che evidenzino l'impossibilità dell'obiettivo dovuta ad errate previsioni ovvero a sopravvenute circostanze non prevedibili.

La revisione del budget dev'essere documentata (da verbale di incontro tra Responsabile di CDR e Direzione Strategica o da intercorsa corrispondenza) e sottoposta al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni per la verifica metodologica.

L'istanza di revisione dev'essere presentata dal Responsabile di CDR, successivamente all'assegnazione degli obiettivi, entro un termine congruo dal verificarsi dei fatti o circostanze che hanno reso gli obiettivi non raggiungibili.

e) Misurazione e valutazione della performance

Alla chiusura dell'esercizio di budget si procede alla misurazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale, di dipartimento e di unità operativa, e della performance individuale del personale dirigente e del comparto.

1. Performance organizzativa aziendale è assegnata dalla Regione a conclusione del processo di valutazione regionale;
2. Performance organizzativa di Dipartimento e di Unità Operativa è effettuata in base alle misurazioni degli indicatori effettuate dai certificatori di prima istanza, validata dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni;
3. Performance individuale è effettuata dal diretto superiore del valutato.

La valutazione della performance organizzativa tiene conto anche della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi, espressa mediante il sistema di ascolto definito dalla customer satisfaction.

Può essere prevista la partecipazione al processo di valutazione anche di agenzie esterne di valutazione e possono altresì essere utilizzate le analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014.

f) Collegamento con il sistema premiante

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è collegato al sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa decentrata che recepisce i meccanismi di distribuzione delle risorse definiti dalla contrattazione nazionale (CCNL).



Al fine di garantire i principi del contraddittorio e della partecipazione, la proposta di valutazione della performance organizzativa è preventivamente comunicata a tutti i Responsabili di CDR cui viene assegnato un congruo termine entro cui proporre eventuali controdeduzioni da sottoporre al Nucleo di Valutazione secondo la procedura di conciliazione di cui al successivo punto “h”.

Per quanto riguarda la performance individuale, la valutazione è assegnata dal valutatore nel corso di incontri individuali con i valutati, i quali possono esprimere le loro osservazioni nella scheda di valutazione, firmata da entrambi.

g) Rendicontazione

Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono relazionate, contenute ed analizzate nel documento di sintesi Relazione annuale sulla performance, adottato dall’Azienda entro il mese di giugno con riferimento all’anno precedente.

Per ciascun livello di misurazione della performance organizzativa viene effettuata l’analisi degli scostamenti con evidenza delle cause che hanno comportato una valutazione inferiore alla massima.

La mancata adozione del Piano o della Relazione delle performance comporta l’impossibilità per l’Azienda di procedere alla distribuzione di premi, al riconoscimento di progressioni economiche e all’assegnazione di incarichi.

h) Procedure di conciliazione

Eventuali contestazioni rispetto ai risultati della misurazione degli indicatori e alla conseguente proposta di valutazione della performance organizzativa sono eccepite dal Responsabile di CDR attraverso motivata istanza di revisione, valutata dal Controllo di Gestione in contraddittorio con il CDR interessato e sotto la supervisione del Nucleo di Valutazione. Le conclusioni del contraddittorio sono rimesse al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni per le determinazioni finali in qualità di valutatore di seconda istanza.

Termine ultimo per la presentazione dell’istanza di revisione è assegnato nella comunicazione della proposta di valutazione, da sottoporre al Nucleo di Valutazione per la validazione di competenza, di cui al precedente punto “f”, e deve essere non inferiore a giorni quindici.

Gli strumenti di programmazione e valutazione

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

1. Piano triennale delle Performance
2. Tabella degli obiettivi aziendali
3. Scheda di Budget
4. Matrice degli obiettivi di budget
5. Direttiva di Budget
6. Verbali degli incontri di budget
7. Verbali del Nucleo di valutazione delle prestazioni
8. Istanza di revisione, verbali e corrispondenza
9. Relazione annuale sulla Performance

1. Piano triennale delle performance

Il Piano triennale delle performance è il documento di programmazione triennale, formalmente adottato dall’Azienda entro il mese di gennaio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale e i relativi indicatori.



Nella stesura del Piano sono rispettate le indicazioni dell'OIV della Regione Lombardia ed i principi generali di trasparenza, intelligibilità, verificabilità, partecipazione, coerenza.

Le indicazioni circa la stesura del documento e ulteriori requisiti sono raccolte nelle indicazioni tecniche della CIVIT, sopra citate.

Il Piano della Performance è articolato secondo i seguenti contenuti minimi:

1. Presentazione del Piano
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni
3. Analisi del contesto esterno
4. Obiettivi strategici
5. La programmazione aziendale con evidenza dei seguenti ambiti:
 - a. Produzione
 - b. Gestione
 - c. Innovazione
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance
8. Pubblicità

Elementi integranti del Piano sono:

- i riferimenti alla programmazione regionale ed economica aziendale;
- il collegamento con il Piano della trasparenza e anticorruzione;
- il collegamento con il Piano di Miglioramento della Qualità dell'Organizzazione (PIMO);
- l'albero della performance.

2. Tabella degli obiettivi aziendali

Per il monitoraggio degli obiettivi aziendali di interesse regionali viene utilizzata una specifica tabella di monitoraggio, predisposta dal Controllo di Gestione e di cui all'allegato 1 "Tabella degli obiettivi aziendali". Nella tabella per ogni obiettivo aziendale è indicato un referente interno, incaricato di assicurarne il raggiungimento mediante coordinamento delle Unità Operative coinvolte e di intraprendere ogni iniziativa necessaria, monitorando gli stati di avanzamento, rendicontando i risultati misurati in base agli indicatori regionali e segnalando tempestivamente le eventuali criticità imprevedute e non risolvibili alla Direzione Strategica.

Il Controllo di Gestione provvede ad effettuare monitoraggi trimestrali e a supportare la direzione nella predisposizione della rendicontazione finale, mediante apposita relazione trasmessa alla Direzione Generale Welfare.

3. Scheda di budget

Le schede di budget contengono la puntuale declinazione degli obiettivi, articolati per ambito di valutazione, i relativi indicatori e il loro valore atteso (target), il peso assegnato a ciascun punteggio (la somma dei punti è pari a 100) e l'indicazione delle risorse assegnate.

Per ciascun obiettivo e relativo indicatore è definito un criterio di valutazione, esplicitato nella Direttiva di budget.

Nella scheda di budget è rilevato il peso assegnato a ciascun obiettivo, con un totale di cento punti. La distribuzione dei pesi tra i vari obiettivi è coerente con la rilevanza strategica o la complessità dell'obiettivo per il CDR di assegnazione.

Nella scheda sono indicati anche gli adempimenti valutati per la dirigenza e relativi indicatori e valore atteso (vedi allegato 2 "Scheda di Budget").

4. Matrice degli obiettivi di budget per Centro di Responsabilità



La matrice rappresenta la sintesi dei risultati raggiunti da tutti i CDR, sia nella valutazione intermedia che in quella finale, con evidenza, per ciascun ambito di valutazione, del punteggio assegnato, del punteggio conseguito, della valutazione complessiva della performance organizzativa, espressa dall'indice sintetico di performance, nonché la valutazione degli adempimenti e del loro impatto sulla valutazione della performance.

Per la dirigenza, la matrice rappresenta, altresì, la valutazione degli adempimenti presi in considerazione per l'accesso alla valutazione degli obiettivi, la valutazione dei relativi indicatori e l'impatto sulla valutazione della performance organizzativa.

Il sistema di reporting evidenzia la misurazione degli indicatori correlati agli obiettivi di budget, con aggiornamento mensile, e confluisce nel monitoraggio trimestrale degli obiettivi di budget che viene effettuato mediante predisposizione di una tabella che evidenzia lo stato di attuazione degli obiettivi e la misurazione intermedia e finale della performance organizzativa, integrata con la misurazione e valutazione degli adempimenti. Gli obiettivi di budget sono monitorati nel corso dell'intero esercizio, anche al fine di orientare i comportamenti rispetto ai risultati attesi e di consentire l'adozione di tempestive azioni di miglioramento.

I report sono messi a disposizione attraverso la pubblicazione sulla rete intranet.

5. Direttiva di budget

La direttiva di budget è il documento descrittivo del contenuto delle schede di budget, che ne forma parte integrante, in cui sono sinteticamente richiamati gli elementi costitutivi del processo di programmazione, i criteri di assegnazione degli obiettivi e che puntualizza, per ogni indicatore, i criteri di valutazione, la fonte dei dati e i soggetti responsabili per la misurazione e valutazione individuati come certificatori di prima istanza.

6. Verbalì degli incontri di budget

Le proposte degli obiettivi di budget ad assegnare ai CDR, raccolte nella scheda di budget, sono presentate dalla Direzione Generale ai Responsabili dei CDR anche per il tramite dei Direttori di Dipartimento, nel corso di incontri collegiali in ambito dipartimentale o di incontri individuali con ciascun Responsabile. Degli incontri di negoziazione è redatto apposito verbale, a cura del Controllo di Gestione, in cui sono raccolte le osservazioni e le controproposte e le eventuali assegnazioni di risorse differenziali concordate con la Direzione.

A seguito dell'assegnazione formale, gli obiettivi di budget costituiscono oggetto di comunicazione a tutto il personale, in momenti di formale presentazione, discussione e verifica. A tal fine ciascun Responsabile è tenuto a convocare le riunioni, redigendo verbale con modulo predisposto dal Controllo di Gestione. Ciascun Responsabile è tenuto a conservare copia dei verbalì degli incontri effettuati, al fine della dimostrazione dell'avvenuta comunicazione degli obiettivi.

7. Verbalì del Nucleo di valutazione delle prestazioni

Con riferimento al Ciclo di misurazione e valutazione delle performance e alle indicazioni di cui alla D.G.R. n. X/5539 del 2 agosto 2016, il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni svolge le seguenti funzioni:

- verifica il rispetto del principio del merito e il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della performance organizzativa e aziendale;
- verifica l'effettiva e corretta identificazione delle performance perseguite dall'ente di appartenenza, attraverso la definizione di obiettivi, indicatori e target, in coerenza con il sistema di programmazione regionale;



- verifica l'attribuzione degli obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale del comparto;
- valuta la correttezza della misurazione del grado di raggiungimento delle performance;
- valuta la correttezza della valutazione delle performance individuali del personale secondo i principi di merito ed equità;
- verifica la valutazione delle attività dei dipendenti del comparto titolari di posizioni organizzative o incarichi di coordinamento;
- assicura il coordinamento e lo scambio di informazioni con l'Organismo Indipendente di Valutazione regionale;
- verifica la correttezza delle applicazioni contrattuali, limitatamente agli istituti rimessi alle attribuzioni del Nucleo di Valutazione;
- verifica l'esecuzione e la metodologia in uso per le rilevazioni aziendali in tema di benessere organizzativo;
- verifica l'attuazione delle disposizioni normative in tema di trasparenza;
- verifica l'attuazione delle disposizioni normative in tema di anticorruzione

Gli esiti delle valutazioni e delle attività del Nucleo sono esplicitati nei verbali redatti alla fine di ciascun incontro.

8. Relazione annuale sulla performance

La misurazione e la valutazione finale della performance, con riferimento al livello complessivo aziendale, dipartimentale, di CDR e individuale, sono riportati nella Relazione annuale sulla performance, formalmente adottata dall'Azienda entro il mese di giugno con riferimento all'anno precedente.

La Relazione è strutturata secondo lo schema del documento di programmazione Piano della performance di cui al precedente punto 1. e nel rispetto dei principi generali di trasparenza, intelligibilità, verificabilità, partecipazione, coerenza ed evidenza, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse utilizzate, con rilevazione e analisi degli eventuali scostamenti.

La performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede che la misurazione della performance individuale sia misurata per ciascun dipendente singolo o in team.

Per quanto riguarda la dirigenza, la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, definiti nel contratto individuale;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- e) al raggiungimento di obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, nonché nel Piano della performance.

Per tutto il restante personale, la valutazione individuale tiene conto dell'apporto dato al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, al raggiungimento di obiettivi individuali o di team, al comportamento organizzativo, alle competenze professionali.



La valutazione negativa delle performance rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e, in casi specifici e determinati, ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare.

In caso di valutazione negativa o comunque inferiore a quella massima, il dipendente valutato che voglia contestare la valutazione adottata nei suoi confronti può ricorrere presentando motivata istanza di riesame al valutatore entro 15 giorni dal ricevimento della valutazione. Qualora il valutatore confermi la valutazione ovvero non si esprima entro i successivi 15 giorni, il dipendente può rivolgersi per la valutazione di seconda istanza al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni. Il Nucleo di Valutazione valuta la situazione, anche attraverso supplementi di istruttoria, audizione delle parti, accesso agli atti e ai documenti aziendali, ed esprime il suo parere confermando il giudizio espresso ovvero formulando un nuovo giudizio.

Pubblicità

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede la massima trasparenza dei processi, operata attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e consultazione, denominata: «Trasparenza, valutazione e merito», dei seguenti documenti:

- a) Piano della performance;
- b) Relazione sulla performance e Relazione di Validazione da parte del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni;
- c) tabella relativa all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- d) analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
- e) nominativi e curricula dei componenti del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance;
- f) verbali degli incontri del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

Con la finalità di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione nelle fasi di attuazione e monitoraggio degli obiettivi, sono invece pubblicati sul sito intranet aziendale, accessibile a tutto il personale dipendente, la documentazione integrale relativa all'assegnazione degli obiettivi, le schede di budget, i risultati del monitoraggio infrannuale, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.

Allegati

- Allegato 1: Tabella degli obiettivi aziendali
- Allegato 2: Scheda di Budget
- Allegato 3: Matrice degli obiettivi di budget per Centro di Responsabilità
- Allegato 4: Direttiva di Budget