

RELAZIONE SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER L'ASSEGNAZIONE DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO AL PERSONALE DIPENDENTE

Come previsto all'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, modificato dall'art. 5, comma 1, lett. a), D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, le Pubbliche Amministrazioni procedono alla valutazione annuale della performance organizzativa e individuale, adottando a tal fine ed aggiornando, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

In sintesi, come previsto dalla vigente disciplina in materia di Performance, la funzione di misurazione e valutazione delle performance presso la Pubblica Amministrazione è svolta:

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14 del Decreto Legislativo 150/2009, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione;
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

Presso l'ASL di Teramo l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) risulta costituito ed insediato ai fini dello svolgimento delle attività previste dal Decreto Legislativo 150/2009 nonché di ogni altro compito previsto da leggi specifiche e regolamenti.

L'OIV è composto da tre componenti esterni all'ASL di Teramo, di cui uno individuato con funzioni di Presidente, scelti attraverso procedura selettiva pubblica tra soggetti iscritti presso l'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione della performance (articolo 6, commi 3 e 4, del decreto del Presidente della Repubblica del 9 maggio 2016, n. 105) istituito presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

La procedura di selezione è avvenuta nel rispetto del Decreto Ministeriale del 2 dicembre 2016, successivamente sostituito dal Decreto Ministeriale del 6 agosto 2020.

La composizione dell'OIV dell'ASL di Teramo è consultabili sul sito aziendale www.aslteramo.it al seguente link:

<https://aslteramo.portaletrasparenza.net/it/trasparenza/personale/oiv.html>

Misurazione e valutazione si riferiscono alle diverse dimensioni in cui si declina la performance come intesa dal complesso normativo vigente: in merito alla performance organizzativa, il riferimento è alla performance dell'ASL di Teramo nel suo complesso ed alla performance dei singoli Centri di Responsabilità (CdR) che rappresentano la delineazione strutturale interna del contesto organizzativo dell'ASL di Teramo (Organigramma aziendale); in merito alla performance individuale, il riferimento è alla performance riferita a ciascun dipendente, di comparto (ossia personale non dirigenziale) e di area (ossia personale dirigenziale), dell'ASL di Teramo.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dell'Asl di Teramo, si fonda sul processo di budget disciplinato da un apposito regolamento, sul sistema premiante, sul sistema di verifica e valutazione dei risultati (reporting), sulla valutazione delle capacità e dei comportamenti individuali.

Le caratteristiche degli obiettivi vengono individuati periodicamente secondo i seguenti criteri:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni individuati come prioritari della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;

- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indirizzi strategici sono programmati su base triennale e definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo (Regione Abruzzo).

Gli obiettivi sono articolati in obiettivi generali e obiettivi specifici; per ogni obiettivo vengono individuati uno o più indicatori ed i relativi target al fine di consentire la misurazione della performance.

I risultati conseguiti nell'anno precedente vengono a costituire la baseline di partenza per la definizione degli scenari futuri e rappresentati come dato storico. Inoltre gli obiettivi economici vengono definiti partendo dal confronto con un benchmark nazionale ottenuto in conseguenza della partecipazione al N.I.San. (Network Sanitario Italiano).

La modalità di definizione degli obiettivi avviene quindi per livelli:

1° Livello, gli obiettivi generali (della Direzione) secondo gli indirizzi ed i programmi indicati dalla Regione;

2° livello, obiettivi specifici di macrostruttura (Aree Territoriali/Dipartimenti (Centro direzionale) appositamente declinati rispetto ai precedenti ed orientati verso il livello organizzativo sottostante;

il 3° livello, quello cioè riferito ai titolari delle strutture autonome (UO complesse e semplici), dove vengono individuati obiettivi specifici "operativi".

A livello delle strutture complesse o semplici dotate di autonomia nella gestione delle risorse, è impegno costante dell'azienda individuare volta per volta un congruo numero di obiettivi sfidanti, cioè tali da stimolare apprezzabili performance rispetto al periodo di riferimento (triennale ed annuale). Sempre in relazione al sistema degli obiettivi di CdR, gli stessi sono adeguatamente "pesati", in modo da rispecchiare gli effettivi livelli di sforzo nel loro conseguimento, in considerazione delle risorse effettivamente disponibili per ciascuna unità operativa (ossia struttura aziendale come da Organigramma).

Ogni obiettivo è dunque pesato percentualmente così come i relativi indicatori.

Il set di obiettivi ed indicatori negoziati da ogni CdR è rappresentato utilizzando il modello dei "Piani Operativi" il cui fac-simile esemplificativo è di seguito riportato:

Progr. Cod. obiettivi specifici	Descrizione Obiettivo	Obiettivo (peso%)	Cod. Indicatore	Indicatore (peso%)	Valore storico	Valore Minimo Accettabile	Valore atteso	Valore Verificato (O.I.V.)
1	Descrizione Obiettivo n°1	20%	001	25%	valore anno precedente	Valore dal quale l'obiettivo inizia ad essere conseguito	Valore corrispondente al raggiungimento dell'obiettivo al 100%	
			002	45%				
			003	30%				
100%								
2	Descrizione Obiettivo n°2	25%	004	40%	valore anno precedente	Valore dal quale l'obiettivo inizia ad essere conseguito	Valore corrispondente al raggiungimento dell'obiettivo al 100%	
			005	40%				
			006	20%				
100%								
3	Descrizione Obiettivo n°3	15%	007	100%	valore anno precedente	Valore dal quale l'obiettivo inizia ad essere conseguito	Valore corrispondente al raggiungimento dell'obiettivo al 100%	
100%								
4	Descrizione Obiettivo n°4	40%	008	70%	valore anno precedente	Valore dal quale l'obiettivo inizia ad essere conseguito	Valore corrispondente al raggiungimento dell'obiettivo al 100%	
				15%				
				15%				
100%								
Tot. Peso				100%			% Finale	es. 89%

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è strutturato nel rispetto del ciclo della Performance disciplinato dal decreto legislativo 150/2009. Di seguito se ne offre una rappresentazione di massima.

TRASPARENZA

Il Governo Aziendale attraverso "Il Sistema di misura e valutazione della performance"



La rappresentazione sinottica del Ciclo di Gestione della Performance è sintetizzata nella tabella sottostante che ne rappresenta le fasi:

FASE	ATTIVITA'	SOGGETTI COINVOLTI
Fase 1	Definizione del contesto istituzionale: Mission regionale e principi della Vision aziendale	Direzione aziendale
Fase 2	Rappresentazione della struttura di cui all'Atto aziendale, regolamento di funzionamento, definizione di responsabilità e deleghe	Direzione aziendale Uffici di staff
Fase 3	Definizione obiettivi strategici, precisazione degli output od outcome attesi per Aree Omogenee	Direzione aziendale Uffici di staff
Fase 4	Definizione obiettivi di Macroarea e varo dei Piani di Dipartimento e/o Macrostruttura	Direzione aziendale Alta Direzione
Fase 5	Definizione obiettivi specifici, di struttura (CdR) ed articolazione delle sotto fasi per la prescritta negoziazione	Capi Dipartimento Uffici di staff
Fase 6	Predisposizione delle schede e loro varo ufficiale a livello del management più alto	Comitato budget - Uff. Direzione strategica
Fase 7	Connessione funzionale con il Programma triennale per la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità	Direzione aziendale Uffici di staff
Fase 8	Collegamento/Integrazione coi documenti di programmazione economico finanziaria	Direzione aziendale

		Uffici di staff
<i>Fase 9</i>	Validazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e del processo attuativo proposto in riferimento – Validazione Annuale Relazione sulla Performance – Attestazione annuale obblighi trasparenza – Controllo annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Organismo Indipen. Valutazione (OIV)

Nell’Azienda USL di Teramo, così come recepito nel Piano delle Performance: “Le strategie vengono declinate in obiettivi assegnati alle singole strutture attraverso lo strumento del Budget. In alcuni casi gli obiettivi sono formalizzati in termini di scadenze, in altri sono misurati attraverso indicatori specifici. In altri casi invece alcuni obiettivi non attribuiti per questo esercizio per diverse ragioni saranno solo oggetto di monitoraggio organizzativo/gestionale (c.d. cruscotto di monitoraggio).

Tramite il Budget, secondo una logica top-down, gli obiettivi strategici aziendali vengono declinati a livello di singole strutture operative e, attraverso la produzione di reportistica, l’andamento della gestione viene monitorato al fine di porre in essere tempestivamente eventuali correttivi in caso di criticità o scostamenti dai programmi.

In particolare la Direzione strategica a partire dall’anno 2020 ha inteso declinare su ogni Dipartimento e conseguentemente su ogni CdR ad esso afferente tutti gli obiettivi e gli indicatori attesi dagli indirizzi formulati dai dirigenti del Dipartimento Sanità e previsti nel contratto sottoscritto dal Direttore Generale.

Le strategie, i relativi obiettivi e i risultati attesi vengono divulgati all’interno dell’azienda attraverso le riunioni del Collegio di Direzione, le linee guida generali al budget, il sito intranet aziendale, ecc.; allo stesso tempo vengono divulgati ai portatori di interessi sia attraverso il sito web aziendale che con altre modalità di comunicazione (conferenze stampa, comunicati, ecc.). Un importante ruolo nel processo di veicolazione delle informazioni è svolto dal sistema delle Relazioni Sindacali, improntato su reciproca correttezza e lealtà.

In corso d’anno viene distribuita, con cadenza semestrale, la reportistica. L’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) valuta il grado di raggiungimento degli indicatori negoziati e la coerenza degli obiettivi di performance con quelli del Piano anticorruzione e trasparenza.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi di Budget, congiuntamente alla valutazione della performance individuale, determina la quota di retribuzione di risultato spettante al personale dell’Area dirigenziale e del comparto”.

La distribuzione dei premi al personale viene disposta attraverso una metodologia dichiarata e coerente col “processo di budget”.

Annualmente vengono predefiniti gli elementi variabili sulla base dei quali definire, a consuntivo, l’incentivo promesso ad inizio anno, nel rispetto del seguente percorso operativo:

- Parametro individuale d’accesso
- Valenza differenziale alla Unità Operativa di appartenenza.
- Valorizzazione differenziale individuale (punteggio di flessibilità individuale).

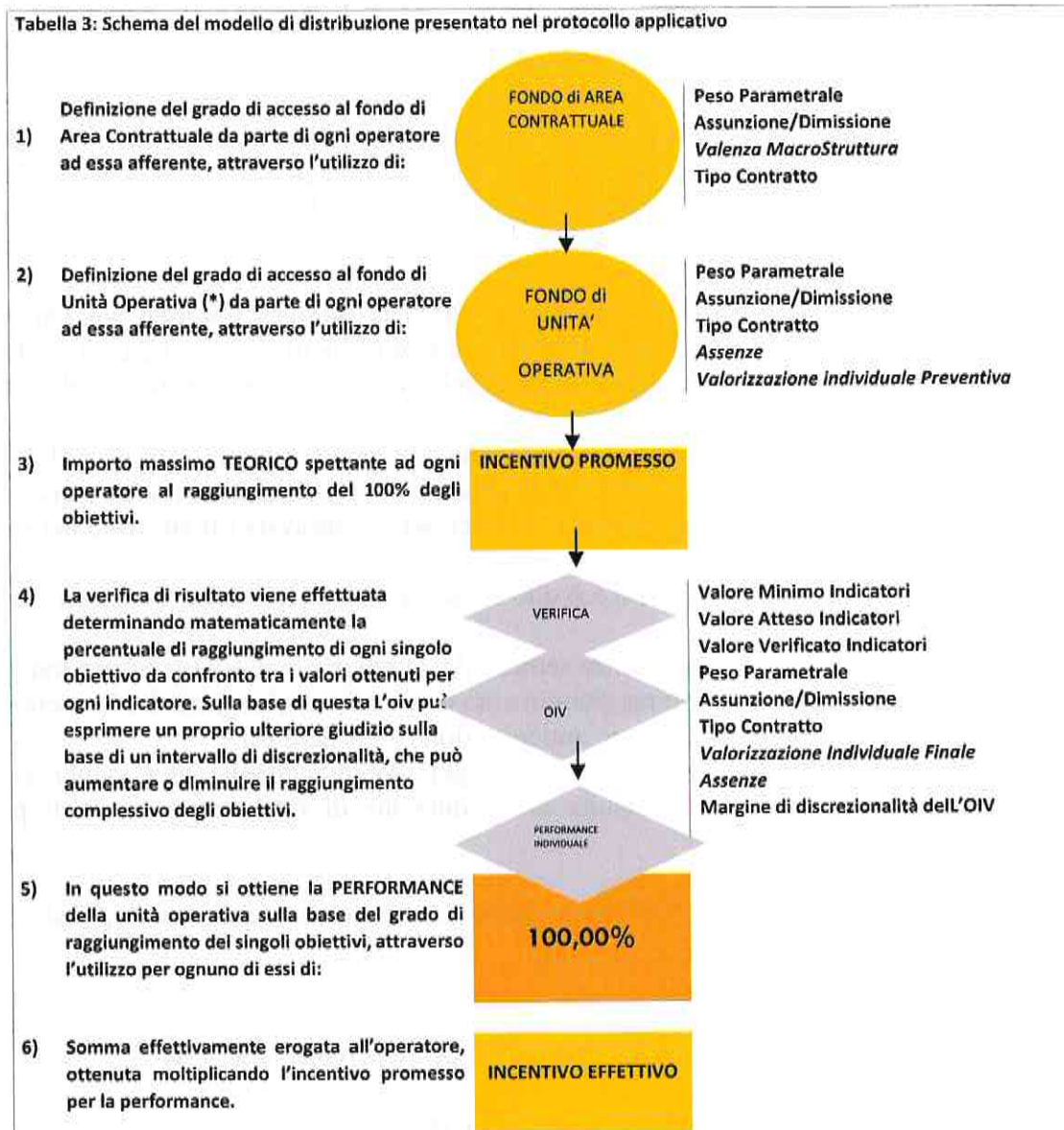
L’incentivo promesso ad inizio periodo può subire variazioni in base alla performance traguardata dalla UO di appartenenza e dalla consuntivazione dell’effettivo punteggio di flessibilità verificatosi a fine anno che può manifestare una “variazione” rispetto a quanto inizialmente promesso.

E’ vigente un sistema di gestione del sistema premiante condiviso con le OOSS delle Aree della Dirigenza e dall’ambito Comparto.

Le norme contrattuali vigenti sono adeguate ai principi suddetti, in quanto già prevedono la connessione diretta fra il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura (performance

organizzativa) e la possibilità offerta obbligatoriamente ai dipendenti di ottenere il pagamento della retribuzione di risultato e/o del premio di produttività (performance individuale).

Le modalità di distribuzione della retribuzione premiante sono sintetizzate nello schema seguente, ove risulta evidente l'incidenza riduttiva sulla quota di accesso al fondo premiale da parte di ogni unità operativa, e, conseguentemente, da parte degli operatori ad essa afferenti, coerentemente con la percentuale di performance organizzativa raggiunta.



L'organizzazione è quindi improntata sulla declinazione degli obiettivi del Direttore Generale sulle single UUOO. Ogni dipendente è destinatario degli obiettivi della UO di assegnazione e, secondo quanto stabilito dal regolamento aziendale sul sistema premiante, entro 30 giorni dall'assegnazione degli obiettivi di budget:

- I responsabili delle UUOO:
 - condividono con le Risorse umane rispettivamente assegnate gli obiettivi assegnati (sia qualitativi che prestazionali);
 - concordano i criteri di misurazione degli apporti di ciascuna risorsa alla realizzazione degli obiettivi assegnati (denominati criteri di flessibilità concordata)
- I dipendenti (sia dirigenti che comparto), una volta condivisi i criteri di flessibilità:

- “promettono” il proprio impegno secondo la gradazione (per ogni criterio considerato è determinato un livello che va da 1 a 5) degli apporti stabilita nelle apposite schede (cfr. allegati: verbali di illustrazione degli obiettivi, scheda preventiva e scheda finale di valorizzazione) . Le schede di valorizzazione, peraltro, risultano gestite attraverso software dedicato in grado di tracciare ogni processo gestito e di restituire gli esiti delle valorizzazioni.

Il meccanismo del “punteggio differenziale” della flessibilità prevede griglie parzialmente precompilate con le quali si condividono con gli operatori delle precondizioni:

- le regole di differenziazione devono essere stabilite a priori;
- i criteri di differenziazione devono essere condivisi ex ante, all’interno del gruppo, e collocate in una “griglia” predefinita (la scheda di valorizzazione);
- a ciascun criterio devono corrispondere opportuni livelli di apporto collocati in una scala definita a 5 gradini (da 1 a 5);
- dal “punteggio di flessibilità” che ogni dipendente concorda col superiore, si ricava l’indice differenziale secondo un margine di oscillazione definito intorno al valore 1;
- il dipendente effettua la sua proposta di posizionamento per ciascun criterio e livello della griglia; il superiore avalla la scelta o ne propone giustificatamente la modifica;
- dal punteggio totale ottenuto si risale all’indice di flessibilità individuale, attraverso il quale si effettua la valorizzazione individuale del premio di produttività.

La valorizzazione differenziale rappresenta il vettore di un effettivo apporto, remunerabile, del singolo alla produttività dell’equipe; la differenziazione dell’incentivo in base all’apporto “concreto” del singolo, oggettivamente predeterminabile e verificabile, rappresenta lo strumento messo a disposizione del dirigente e/o coordinatore per stimolare l’emulazione positiva fra i propri collaboratori.

Per questo più che di valutazione, ci si esprime in termini di “valorizzazione differenziale” della performance individuale, perché si tratta di applicare un punteggio di flessibilità “differenziale” oggettivo, con cui si prende atto dell’impegno che ogni addetto sottoscrive all’inizio dell’anno sul proprio posto di lavoro.

Ogni dirigente, dopo aver condiviso i “criteri” oggettivi validi per il suo contesto, li dispone secondo livelli d’impegno di una scala semi quantitativa formata da 5 livelli.

Poi richiede ai propri collaboratori di sottoscrivere, per ciascun criterio, quale sia l’impegno promesso all’interno dei cinque livelli. Dalla sommatoria dei livelli concordati ad inizio anno si risale al punteggio totale e, attraverso una proporzione, si calcola il punteggio di flessibilità individuale dal quale deriva il maggiore o minore accesso al premio legato alla produttività individuale.

Nei confronti dei Direttori e responsabili di UUOO si applica la medesima procedura a cura dei Direttori dei Dipartimenti di afferenza e nei confronti di questi ultimi a cura di Direttore Sanitario ed Amministrativo.

La successiva distribuzione degli incentivi (retribuzione di risultato per la dirigenza e produttività collettiva per il comparto) avviene solo in seguito al processo di valutazione sul quale intervengono:

- ai fini della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla UO.:
- ✓ L’Organismo Indipendente di Valutazione
- Ai fini della valutazione degli apporti resi dai singoli rispetto agli impegni promessi:
- ✓ I Responsabili delle UUOO nei confronti degli operatori assegnati alla UO di responsabilità
- ✓ I Direttori dei Dipartimenti nei confronti dei Direttori e Responsabili delle UUOO;
- ✓ Il Direttore Sanitario ed il Direttore Amministrativo nei confronti dei direttori dei dipartimenti

La distribuzione dei premi avviene quindi, in maniera proporzionata al grado di raggiungimento degli obiettivi (misurato dall’OIV), applicando – inoltre - una distinzione in base al grado di

responsabilità dei diversi componenti l'equipe differenziando l'applicazione del grado di conseguimento percentuale di risultato (performance %).

A titolo esemplificativo si riporta una griglia-tipo:

(CFR. ART.10 REGOLAMENTO SISTEMA PREMIANTE)

LIVELLO DI RESPONSABILITA'	LA PERFORMANCE NEGATIVA (< AL 100%) SI APPLICA SULLA PERCENTUALE DELL'INCENTIVO PROMESSO
Direttori/Responsabili UO	100%
Personale "Professional" Dirigente	80%
Posizioni Organizzative/Coordinatori	70%
Altri Operatori del comparto	50%

Esempio:

LIVELLO DI RESPONSABILITA'	CON UNA PERFORMANCE DELL'EQUIPE PARI ALL'80% SI APPLICANO LE SEGUENTI PERCENTUALI DELL'INCENTIVO PROMESSO	
Direttori/Responsabili UO	100%	100- (100% DI 20) =80%
Personale "Professional" Dirigente	80%	100- (80% DI 20) =84%
Posizioni Organizzative/Coordinatori	70%	100- (70% DI 20) =86%
Altri Operatori del comparto	50%	100- (50% DI 20) =90%

Sulla valutazione individuale incide, altresì, il tasso di assenza nell'anno di riferimento cioè al dipendente si applica la decurtazione dell'importo individuale promesso in funzione delle assenze nel calcolo delle quali sono escluse quelle per congedo ordinario e congedo per recupero biologico, Formazione obbligatoria e Formazione facoltativa nella misura massima di 8 giorni.

Le decurtazioni effettuate vengono redistribuite ai colleghi dell'equipe appartenenti alla medesima area contrattuale proporzionalmente all'effettiva presenza in servizio (cfr art.11 regolamento Sistema premiante).

La valutazione permanente dei comportamenti e delle capacità gestionali del personale riguarda soprattutto i dirigenti.

Il personale del Comparto viene sottoposto a valutazione essenzialmente per espletare le selezioni per il passaggio di fascia (cd. progressioni economiche orizzontali per le quali si rinvia al regolamento aziendale vigente che collega la selezione alla performance individuale ed organizzativa e per la verifica degli incarichi di funzione assegnati in esito alle procedure selettive.

E' un valore condiviso quello della partecipazione del dipendente (sia dirigente che del comparto) in tutte le fasi del processo valutativo di cui è destinatario.

Il processo si articola in due distinte fasi: I e II istanza ed è disciplinato da appositi regolamenti condivisi con le OOSS sia dell'area dirigenziale che del comparto ai quali si fa rinvio mobile

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance viene applicato anche al Personale Medico Universitario in convenzione.

23/06/2021

IL DIRETTORE
U.O.C. AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE
DOTT. LUIGI FRANCIOTTI

ASL 4 TERAMO
U.O.C. Controllo di Gestione
DIRIGENTE RESPONSABILE
Dott. RICCARDO BACI

IL DIRETTORE
PIANIFICAZIONE DINAMICHE E
SVILUPPO DEL PERSONALE
DOTT. ROSSELLA DI MARZIO

Handwritten signature of Riccardo Baci

