PUBBLICAZIONE

Copia della presente deliberazione è stata affissa all'Albo delle Pubblicazioni presso la Sede Legale dell' Azienda Sanitaria Locale Roma 5 in data : 28 GEN. 2021

Il Direttore UOC Affari Generali e Legali
(Avv. Claudia Borzi)

L'addetto alla Pubblicazione

Per copia conforme all'originale, per uso amministrativo

Il Direttore UOC Affari Generali e Legali
(Avv. Claudia Borzi)

Tivoli,

ASL ROMA 5

REGIONE LAZIO

REGIONE LAZIO
AZIENDA SANITARIA LOCALE ROMA 5

DELIBERAZIONE DIRETTORE GENERALE N° 00353 **DEL** 28 GEN. 2021

STRUTTURA PROPONENTE: UOC Programmazione, Organizzazione e Controllo di Gestione

OGGETTO: Approvazione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 - Aggiornamento 2021"

PARERE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO — Dott. Filippo Coiro

X Favorevole — ☐ Non favorevole (vedi motivazioni allegate)

data 28 GEN. 2021

PARERE DEL DIRETTORE SANITARIO — Dott.ssa Velia Bruno

☑ Favorevole — ☐ Non favorevole (vedi motivazioni allegate)

data 28 GEN. 2021

Atto trasmesso al Collegio Sindacale

☐ Senza osservazioni — ☐ Con osservazioni (vedi allegato)

Il Presidente _____ data _____

Il Dirigente addetto al controllo del budget, con la sottoscrizione del presente atto, attesta che lo stesso non comporta scostamenti sfavorevoli rispetto al budget economico.

Voce del conto economico su cui si imputa la spesa: _____

Registrazione n. 2021/BAG/231 del 28/01/2021

Il Dir. UOC Bilancio e Contabilità (Dr.ssa Marilù Saletta)

Il Dirigente e/o il responsabile del procedimento proponente, con la sottoscrizione del presente atto a seguito dell'istruttoria effettuata attesta che l'atto è legittimo nella forma e nella sostanza ed è utile per il servizio pubblico

Il Responsabile del Procedimento
Dr.ssa Maria Teresa Volponi

Il Direttore UOC Programmazione, Organizzazione e Controllo di Gestione
Dr. Fabio Filippi

La presente deliberazione è costituita da n. 3 pagine
Da n.1 allegato composto da un totale di n. 13 pagine

PROPOSTA

Il Direttore ad interim UOC Programmazione, Organizzazione e Controllo di Gestione relaziona al Direttore Generale quanto segue e sottopone il seguente schema di deliberazione:

Richiamata la deliberazione n. 84 del 30.01.2020 "approvazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 – Aggiornamento 2020"

VISTO il D.Lgs. n.150/2009, come modificato ed integrato dal D.Lgs. n.74/2017, recante *"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"*.

VISTO in particolare l'articolo 7, comma 1, del citato Decreto Legislativo n. 150 del 2009 il quale prevede: *"le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale.* A tale fine, adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, di cui all'art. 7 del Decreto".

TENUTO CONTO dei criteri metodologici ed interpretativi contenuti nelle delibere della *ex* Civit (Delibera n. 89/2010; Delibera n. 104/2010; Delibera n. 114/2010; Delibera n. 1/2012, paragrafi 3 e 4) e delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (n. 2/2017 e n. 5/2019), relative alla implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* e alla misurazione e valutazione della *performance* individuale.

CONSIDERATO che il "Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 - Aggiornamento 2021" contiene la metodologia della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ed i criteri di applicazione degli obiettivi strategici ed operativi, i soggetti interessati e l'individuazione delle fasi e dei tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

DATO ATTO che con decreto ministeriale del 9 dicembre 2020, a supporto delle pubbliche amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria sono state pubblicate le "Linee Guida sul Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance" (art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4 – bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77).

che Il POLA, è lo strumento di programmazione, attuazione e sviluppo del lavoro agile ed è inserito, quale parte integrante, nel Piano della Performance 2021-2023, mentre la programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile è contenuta nelle ordinarie sezioni del Piano della performance, nelle schede di budget e nelle schede individuali.

DELIBERA

di approvare la superiore proposta, che qui si intende integralmente riportata e trascritta, per come sopra formulata e sottoscritta dal Dr. Fabio Filippi Direttore UOC Programmazione, Organizzazione e Controllo di Gestione.

di disporre che il presente atto **venga pubblicato** nell'Albo Pretorio on-line aziendale ai sensi dell'Art. 32 comma 1 della Legge n. 69 del 18 giugno 2009;

Il Direttore Amministrativo
Dott. Filippo Coiro

Il Direttore Sanitario
Dott.ssa Velia Bruno

Il Direttore Generale
Dott. Giorgio Giulio Santonocito

RITENUTO di adottare "Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 – aggiornamento 2021".

ACQUISITO il parere favorevole dell'Organismo Indipendente di Valutazione, allegato al verbale della seduta del 27 gennaio 2021.

PROPONE

Per le motivazioni espresse in premessa che si intendono qui riportate:
1) di adottare il "Sistema aziendale di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 - Aggiornamento 2021" che si allega al presente atto e ne costituisce parte integrante e sostanziale (All. n. 1);

2) di stabilire che lo stesso sia pubblicato sul sito istituzionale dell'Azienda nella sezione dedicata a cura del Responsabile del Procedimento;

3) di disporre che il presente atto **venga pubblicato** nell'Albo Pretorio on-line aziendale ai sensi dell'Art. 32 comma 1 della Legge n. 69 del 18 giugno 2009;

Attesta, altresì, che la presente proposta, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza, è legittima e pienamente conforme alla normativa che disciplina la fattispecie trattata.

Il Direttore UOC Programmazione,
Organizzazione e Controllo di Gestione
Dr. Fabio Filippi

SULLA SUPERIORE PROPOSTA VENGONO ESPRESSI

Parere Favorevole
Data 28 GEN. 2021

Il Direttore Amministrativo
Dott. Filippo Coiro

Parere favorevole
Data 28 GEN. 2021

Il Direttore Sanitario
Dott. ssa Velia Bruno

IL DIRETTORE GENERALE

Dott. Giorgio Giulio Santonocito, nominato con Decreto del Presidente della Regione Lazio n. T00262 del 22 ottobre 2019

Vista la superiore proposta di deliberazione, formulata dal Dr. Fabio Filippi Direttore della UOC Programmazione, Organizzazione e Controllo di Gestione che, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza, ne ha attestato la legittimità e la piena conformità alla normativa che disciplina la fattispecie trattata;

Ritenuto di condividere il contenuto della medesima proposta;

SISTEMA SANITARIO REGIONALE

ASL
ROMA 5

REGIONE
LAZIO

Il Sistema aziendale di misurazione e valutazione della *performance*

Aggiornamento 2021

Premessa
Finalità del documento

1. **Il Sistema di misura e valutazione della performance: introduzione.**
   - Riferimenti normativi, definizioni e finalità.
   - La gestione della performance.
   - L'albero della performance.
   - La Struttura Tecnica Permanente (STP).
   - L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

2. **La definizione delle STRATEGIE AZIENDALI.**

3. **La gestione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.**
   - Le funzioni aziendali coinvolte.
   - Processo di budgeting: metodologia e contenuti di pianificazione.
   - Le verifiche annuali delle performance organizzative.

4. **Il sistema di gestione della PERFORMANCE INDIVIDUALE.**
   - La metodologia per la valorizzazione degli apporti individuali
   - Principi riferiti alla modalità di erogazione della retribuzione di risultato

5. **Integrazione con i contenuti aziendali di programmazione economico - finanziaria.**

6. **Azioni di miglioramento del Sistema e del Ciclo di gestione delle performance.**

Appendice tecnico-metodologica
GLOSSARIO SPECIALISTICO riferito ai seguenti ambiti:

- **Contenuti strategici e Performance organizzativa**
- **Performance individuale e correlato sistema incentivante**
- **Gestione e sviluppo delle Risorse Umane**

Premessa

Il presente Regolamento conferma il documento adottato dall'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 con deliberazione n. 84 del 30.01.2020 "Approvazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda Sanitaria Locale Roma 5 – Aggiornamento 2020".

Il sistema utilizzato dall'Azienda è, infatti, idoneo a misurare e valutare la performance derivante dagli obiettivi organizzativi e individuali anche per lo sviluppo del Lavoro Agile.

Con decreto ministeriale del 9 dicembre 2020, a supporto delle pubbliche amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria sono state pubblicate le "Linee Guida sul Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance" (art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4 – bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77).

Il POLA è uno strumento di programmazione, attuazione e sviluppo del lavoro agile inserito quale parte integrante del Piano della Performance; la programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile è contenuta nelle ordinarie sezioni del Piano della performance, nelle schede di budget e nelle schede individuali.

Finalità del documento

Il Sistema di misurazione e valutazione costituisce l'insieme coerente ed esaustivo delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo e la cui attuazione consente all'Azienda di pervenire, in modo sistemico, a misurare e valutare i risultati organizzativi ed individuali, rendendone quindi conto ai propri portatori di interesse.

Preso atto, infatti, che con il termine *"performance"* l'attuale regolamentazione nazionale e regionale fa riferimento a molteplici ambiti gestionali, ciascuno caratterizzato da peculiari finalità, funzioni coinvolte, tempistiche e principi metodologici, il presente documento ha lo scopo di prevenire ogni possibile forma di fraintendimento, delineando in modo inequivocabile le differenze e le interrelazioni fra ciascuno dei suddetti sottosistemi, sia in riferimento a quelli direttamente correlati alle performance di livello strategico, operativo ed individuale, sia dei sistemi più opportunamente inquadrati nell'ambito delle politiche del personale.

Infine, puntando anche ad un allineamento terminologico che faciliti la certezza delle comunicazioni interne all'organizzazione, in appendice al presente documento si reputa opportuno proporre un Glossario terminologico riferito ai principali concetti che riguardano i sistemi in questione.

1. IL SISTEMA DI MISURA E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: INTRODUZIONE

• Riferimenti normativi, definizioni e finalità.

Il Sistema di misura e valutazione delle performance introdotto dal **D.Lgs 150/2009 e novellato dal successivo D.Lgs 74/2017,** costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo, delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione dei risultati dell'organizzazione, posti in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nei processi produttivi aziendali. L'attuazione di tale Sistema, quindi, consente di pervenire alla misura di parametri quantitativi e semi quantitativi (numerabili), attraverso cui si potrà procedere alla valutazione convenzionale dei risultati ottenuti dall'Azienda (*performance strategica*), dalle singole strutture operative in cui la stessa si articola *(performance organizzativa)* ed alla correlata valorizzazione delle performance individuali.

A ciò, nel rispetto dei vigenti CCNL della Sanità, si aggiunge una seconda opportunità: la *valutazione permanente* delle competenze professionali e dei comportamenti del personale, ovvero delle capacità gestionali dei dirigenti preposti alla guida delle strutture in cui si

articola l'organizzazione aziendale. Lo stesso procedimento valutativo riguarda anche il personale aziendale afferente all'area del Comparto, con particolare riferimento ai titolari di incarichi di funzione di natura organizzativa o professionale.

La **performance** rappresenta, quindi, il contributo che ciascuna equipe organizzata – più che il singolo individuo – presente nell'Azienda apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati, quindi alla soddisfazione dei fabbisogni per i quali l'organizzazione stessa è costituita. In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del concetto di "*performance*", l'Azienda programma, monitora, misura, valuta e porta a conoscenza i propri risultati in riferimento alla complessità del proprio modello organizzativo (risultati e modalità di raggiungimento degli stessi) e lo fa in relazione ai diversi livelli di governo aziendale (azienda, macrostrutture/aree, unità operative, gruppi/linee di attività, fino ai singoli individui). Con l'attuazione di tale logica, l'Azienda intende misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto ai propri obiettivi istituzionali (*accountability*), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti.

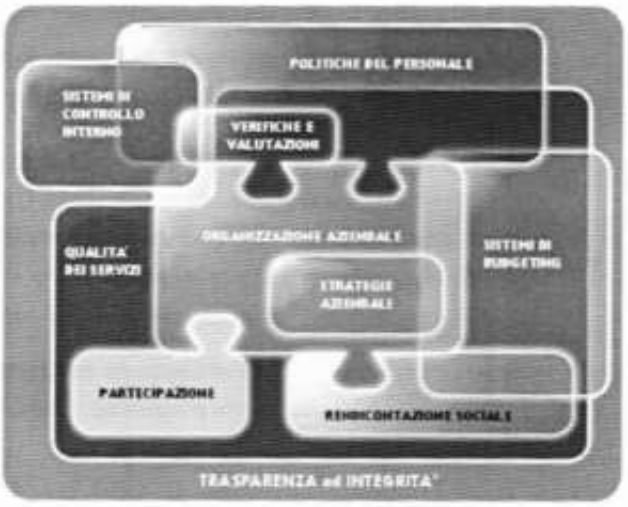
Il Sistema, costituendo di fatto la capacità dell'organizzazione di programmarsi ed orientarsi nel percorso di conseguimento della propria *mission*, deve essere organizzato ed attuato in modo da perseguire il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità. A tal fine, il Sistema stesso prevede:

- l'attuazione del ciclo di gestione delle performance, per orientare le risorse disponibili al conseguimento degli obiettivi;
- l'individuazione di un sistema di obiettivi ed indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti;
- l'analisi e la valorizzazione degli apporti individuali in relazione al contributo assicurato per il conseguimento dei suddetti risultati organizzativi;
- l'attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità presenti in Azienda.

In considerazione delle suddette finalità, oltre a quanto disposto dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, la ASL Roma 5 prevede un sistema integrato, che si articola di fatto in sottosistemi aziendali, direttamente o indirettamente correlati alla gestione dei diversi livelli di performance.

Vengono inoltre individuati i soggetti coinvolti ed i relativi livelli di responsabilità, questi ultimi definiti e valutati secondo opportuni e trasparenti percorsi gestionali.

In considerazione di quanto sopra, fanno riferimento al complessivo *Sistema di misurazione e valutazione della performance* i seguenti sottosistemi, ciascuno dei quali disciplinato da apposita regolamentazione aziendale:



DOCUMENTAZIONI DIRETTAMENTE INERENTI IL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

- **Piano della performance.**
- **Organigramma e funzionigramma aziendali.**
- **Sistema di gestione delle Performance individuali e dei correlati istituti incentivanti del personale.**
- **Relazione annuale sulla performance.**

DOCUMENTAZIONI CORRELATE AL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

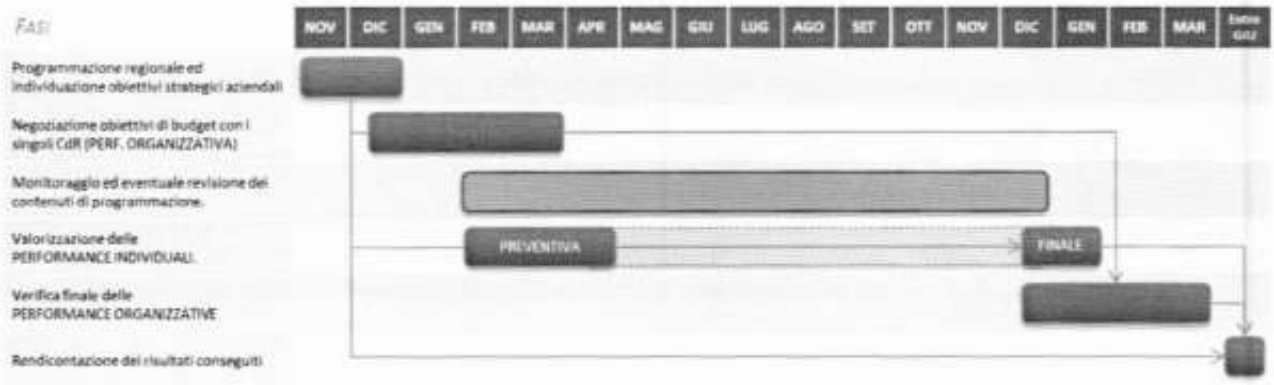
- **Regolamentazione per la Graduazione ed affidamento degli incarichi.**
- **Regolamentazione per la Valutazione permanente del personale ai fini della conferma o revoca degli incarichi.**
- **Regolamentazione per la composizione e funzionamento dei Collegi tecnici.**
- **Piano Triennale Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.**

• La gestione della performance.

Preso atto che il *Sistema di misura e valutazione delle performance* rappresenta lo strumento che consente all'Azienda di programmarsi e render conto della propria azione, l'effettiva messa in atto delle procedure annuali di valutazione dei risultati (performance organizzativa ed individuale) si svolge secondo uno schema logico-temporale che va sotto il nome di **ciclo di gestione delle performance**, prevedendo le seguenti fasi:

1. **individuazione delle aree di intervento e degli obiettivi strategici** da parte della Direzione aziendale, in attuazione della propria *vision* ed in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale (*mission*);
2. **attivazione del processo annuale di budgeting**, con la definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi che si intendono raggiungere a livello di singolo Centro di Responsabilità (CdR), dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori di performance, oltre all'allocazione delle risorse disponibili; a tale livello viene assicurato il coinvolgimento dei collaboratori e la valorizzazione sia *ex ante* ad inizio anno, che *ex post* (fine anno) dei punteggi di flessibilità individuale, ovvero dei rispettivi "talenti";
3. **monitoraggio generale** delle attività programmate ed eventuale rimodulazione dei contenuti in termini di obiettivi e rispettivi indicatori di risultato;
4. **misurazione dei risultati e valutazione delle performance organizzative** conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali, analizzato e proposto alla Direzione strategica da parte dell'OIV, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente (STP);
5. **rendicontazione dei risultati aziendali** in una logica di massima trasparenza nei confronti degli stakeholders aziendali (istituzioni, dipendenti aziendali, utenti e cittadini).

Il timing annuale di riferimento delle diverse fasi della gestione delle performance, pur condizionabile da fattori "esterni" al governo agenziale (vedi la tempistica con cui vengono emanate le linee d'indirizzo di livello regionale) è rappresentato nel seguente cronogramma.



- ## L'albero delle performance.

Facendo riferimento alle diverse dimensioni della performance (strategica, organizzativa ed individuale), l'Amministrazione è tenuta ad attivare una logica gestionale definita come **albero della performance**.

Secondo tale impostazione, in base alla chiara definizione dell'organigramma e del funzionigramma aziendale, vengono definiti i legami fra **gli obiettivi strategici, gli obiettivi specifici a carattere operativo ed i correlati apporti individuali**, fornendo in tal modo una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata del Sistema di governo dell'Azienda.

Gli ambiti di programmazione a carattere strategico, ovviamente, forniscono una rappresentazione degli *outcome* perseguibili dall'Azienda, generalmente attraverso un coinvolgimento di tipo trasversale rispetto agli ambiti delineati dall'organigramma aziendale, quindi coinvolgendo diverse aree organizzative in forma integrata e necessariamente coordinata.

L'attuazione del Ciclo della performance, oltre a rassicurare la Direzione strategica circa il confluire delle performance organizzative ed individuali verso il perseguimento delle strategie aziendali, rappresenta anche un chiaro punto di riferimento e di responsabilizzazione nei confronti degli stessi dipendenti e nell'ambito delle cosiddette politiche di *Sviluppo delle Risorse Umane*.

- ## La Struttura Tecnica Permanente (STP).

La Struttura Tecnica Permanente (STP) di cui ai commi 9 e 10 dell'art.14 del D.Lgs 150/09 ha la funzione di supportare l'OIV nello svolgimento delle proprie attività specifiche e, a tal fine, viene individuata dalla ASL Roma 5 come un momento organizzativo di coordinamento funzionale. In essa si integrano le specifiche competenze e professionalità che supportano l'OIV ai fini della gestione dei contenuti di programmazione, monitoraggio, verifica e rendicontazione dei diversi livelli di performance.

Le funzioni integrate della STP vengono coordinate da una figura individuata dalla Direzione strategica e fanno principalmente riferimento all'area del controllo di gestione, all'area risorse umane ed all'area economico-finanziaria.

Per un maggior dettaglio circa gli ambiti e le modalità di funzionamento della Struttura Tecnica Permanente, si fa opportuno rinvio alle scelte organizzative della Direzione generale.

- ## L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

L'Organismo Indipendente di Valutazione, essendo chiamato a svolgere funzioni di valutazione della performance ai sensi dell'art. 7 e dal comma 4 dell'art. 14 del Decreto legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii., assolve un ruolo fondamentale nella gestione del Sistema, essendo individuato come il Soggetto terzo che concorre sia alla costruzione, previa validazione, che al monitoraggio degli strumenti e delle attività funzionali alla gestione delle performance.

L'Organismo, fra i compiti principali, ha quello di garantire la correttezza del processo di misura e valutazione dell'azione aziendale nel suo complesso, oltre a verificare e valutare i risultati conseguiti dai diversi livelli dell'organizzazione (vd. *albero delle performance*).

Ai fini di un maggior dettaglio circa gli ambiti e modalità di funzionamento dell'Organismo, si fa opportuno rinvio al relativo *Regolamento di funzionamento dell'OIV*.

2. LA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AGENZIALI.

La *mission* aziendale della ASL Roma 5 deriva necessariamente dalla normativa nazionale di riferimento e dalle linee di indirizzo strategico dettate dalla Regione Lazio.

Previa analisi del contesto interno ed esterno di riferimento, oltre che delle risorse effettivamente disponibili e degli eventuali vincoli di finanza pubblica, annualmente la Direzione aziendale aggiorna i contenuti strategici di riferimento dell'organizzazione (vd. ***Piano triennale della performance***), quale presupposto per attivare il percorso annuale di budgeting operativo e le dinamiche correlate alla gestione delle performance individuali.

3. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

Il sistema di budgeting, ovvero il processo per la programmazione e controllo delle performance organizzative, prende avvio logicamente dai contenuti delle linee strategiche direzionali e si concretizza nella progressiva attuazione delle stesse durante l'esercizio di riferimento.

Attraverso l'attuazione delle logiche annuali di budgeting riferite ad ogni CdR, il Management della ASL mira a perseguire i livelli di efficienza ed efficacia opportunamente sintetizzati nelle strategie direzionali, oltre a responsabilizzare, secondo livelli di servizio opportunamente "pesati", il personale afferente ai diversi ambiti e CdR.

La Direzione strategica, quindi, orienta il proprio focus, in termini di processi, risultati, *input*, *output* ed *outcome*, verso i seguenti ambiti di valutazione dei risultati:

- attuazione delle politiche riferite essenzialmente alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (stanti i vincoli di bilancio);
- attuazione di piani e programmi di attività, con conseguente misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi da definire in sede di individuazione dei contenuti di budget, secondo un congruo livello di assorbimento delle risorse da parte dei CdR;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso adeguate modalità interattive;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità dei dirigenti di attuare piani e programmi in ottica manageriale;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, con tutti i soggetti interessati - gli utenti e i destinatari dei servizi - anche attraverso lo sviluppo di forme innovative di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché alla semplificazione delle procedure, compresa l'informatizzazione con cui ottimizzare tempi e procedimenti amministrativi;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

• Le funzioni aziendali coinvolte.

La gestione del sistema di programmazione e controllo della performance organizzativa coinvolge necessariamente i seguenti soggetti, con i relativi ambiti di responsabilità:

Direzione strategica	• Adozione degli atti e della regolamentazione correlata al Sistema di misura e valutazione. • Definizione organigramma e funzionigramma, con relative strategie aziendali. • Definizione e diffusione delle linee guida annuali di budget (invito al Ciclo della performance). • Analisi e formulazione dei contenuti di budget a livello di macrostruttura (1° livello). • Adozione del Piano Triennale e Relazione annuale della performance.
Collegio di Direzione	• Contribuisce all'individuazione delle strategie aziendali di riferimento ed all'analisi dei risultati conseguiti dall'Azienda rispetto alle finalità programmate.
Ufficio di Piano degli Obiettivi, Staff della Direzione e Tecnostruttura amministrativa (Bilancio, CdG, Risorse umane, Sistemi informativi, etc)	• Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica delle diverse tipologie di performance. • Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi operativi di budget e dei relativi indicatori di risultato ed elaborazione dei processi e degli strumenti per il loro raggiungimento. • Elaborazione della Relazione annuale sulla performance.
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	• Monitoraggio della corretta applicazione del Sistema. • Accertamento sulla coerenza dei contenuti di programmazione. • Adempimenti di cui al c.4 dell'art. 14 del citato D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii. • Validazione dei contenuti del Sistema, compresa la Relazione annuale sulla performance.

Struttura Tecnica permanente (STP)	• Analisi ed elaborazione dei dati aziendali, attingendo dai flussi informativi disponibili, al fine della rilevazione dei fabbisogni necessari alla misurazione e valutazione delle performance organizzativa ed individuale. • Produzione di report e documenti di sintesi finalizzati alla rappresentazione chiara e completa delle informazioni per la gestione dell'intero sistema di misura e valutazione delle performance; • Monitoraggio permanente sullo stato di applicazione degli strumenti del sistema di misura e valutazione delle performance e rappresentazione all'OIV delle criticità emergenti al fine di garantire il miglioramento continuo del sistema; • Interfaccia diretta con dirigenti e personale dell'Azienda per attività di raccordo e di facilitazione dei processi rientranti nel sistema di misura e valutazione delle performance su indicazione specifica dell'OIV
Dirigenti titolari di struttura (CdR)	• Analisi e recepimento dei contenuti delle schede di budget del rispettivo CdR. • Individuazione contestualizzata degli ambiti di valorizzazione individuale dei componenti della propria equipe. • Monitoraggio infra-annuale sul grado di conseguimento degli obiettivi di CdR. • Verifica degli apporti individuali effettivamente prestati dai collaboratori nel corso dell'esercizio di riferimento. • Relazione annuale riferita alla performance conseguita dal CdR/ambito organizzativo di diretta responsabilità.
Incarichi di Funzione del Comparto	• Supporto al Direttore/Responsabile di CdR in fase di analisi dei contenuti di programmazione operativa. • Contributo al rilevamento ed analisi delle informazioni relative al conseguimento degli obiettivi di CdR. • Contributo ai fini della valorizzazione differenziale degli apporti individuali del personale del Comparto afferente al proprio ambito organizzativo.

• Processo di budgeting: metodologia e contenuti di pianificazione.

Il processo di budgeting prende formalmente avvio con la trasmissione delle relative linee di indirizzo annuali a tutti i Direttori/Responsabili di CdR da parte della Direzione strategica, così da coinvolgere tali figure nell'analisi della programmazione delle attività, tenendo conto del contesto e delle risorse effettivamente disponibili.

A livello di ciascuna unità operativa titolare di budgeting (UOC e UOSD) è prevista la formulazione di un **Piano operativo di budget**, composto dai seguenti ambiti di analisi contestuale e programmazione operativa:

- analisi di contesto (SWOT);
- reportistica riferita alla numerosità ed alla tipologia delle risorse umane e strumentali in dotazione;
- reportistica riferita ai dati storici di attività e di costo/ricavo;
- indicazione delle aree d'intervento coerenti con gli obiettivi strategici di riferimento;
- definizione di opportuni obiettivi operativi, necessariamente sfidanti e convergenti verso il conseguimento delle strategie aziendali, in riferimento a ciascuno dei quali vengono individuati uno o più indicatori di risultato;
- piano degli interventi, con relativa programmazione ed analisi degli impatti economici di rilievo previsti nell'esercizio;
- verbale del programma di budget.

I piani operativi di budget di ciascun CdR sono annualmente aggiornati nel contesto del *Piano triennale delle performance*.

• Le verifiche annuali della performance organizzativa.

Oltre alle operazioni di monitoraggio e verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi in corso d'anno, la STP attiva i percorsi istruttori necessari alla verifica dei definitivi risultati di budget conseguiti nell'esercizio di riferimento, anche per effettuare le opportune proiezioni in vista di quello successivo.

La STP è quindi impegnata nell'acquisizione ed elaborazione delle informazioni derivanti dai flussi informativi disponibili, nonché dalle relazioni annuali prodotte dai direttori/responsabili dei singoli CdR, oltre che dall'ulteriore documentazione utile ad esaminare le prestazioni conseguite dalle singole strutture nell'anno di riferimento.

L'istruttoria derivante da tale fase di analisi, ove opportuno, viene trasmessa ai rispettivi titolari di CdR, ai quali è offerta la possibilità di integrare i suddetti contenuti con debite osservazioni e puntualizzazioni.

Il percorso di verifica, sotto l'impulso dell'OIV, si conclude con l'esame dell'istruttoria riguardante tutti i CdR; l'Organismo Indipendente di valutazione procede alle valutazioni di competenza in apposite sedute.

Tenuto presente quanto previsto dal *Piano della Performance* ed in considerazione dei risultati annuali verificati in termini di performance organizzativa, entro il mese di giugno di ciascun anno l'Azienda predispone la **Relazione annuale della performance** riferita all'esercizio precedente. Nel documento vengono evidenziati i risultati conseguiti rispetto a quelli programmati, quindi, viene dato atto del grado di raggiungimento delle strategie aziendali nel suo complesso, oltre all'analisi delle opportunità e degli elementi di criticità emersi nell'esercizio in questione.

La suddetta *Relazione*, analizzata e validata dall'OIV, viene portata a conoscenza degli *stakeholders* aziendali nelle forme previste dall'Amministrazione in termini di trasparenza.

Inoltre, impostata in tale forma, la *Relazione annuale* rappresenta il logico punto di riferimento per procedere ad eventuali aggiornamenti del *Piano della Performance*.

4. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (IL SISTEMA PREMIANTE)

In linea con il modello dell'*albero della performance*, la programmazione e verifica della performance individuale è necessariamente collegata alla dimensione della performance organizzativa, quale contributo organizzato dei singoli dipendenti ai fini del conseguimento dei risultati d'equipe. A tal proposito l'Azienda, nel rispetto dei debiti passaggi di contrattazione integrativa, disciplina in appositi protocolli applicativi la metodologia di analisi delle performance individuali effettivamente prestate e le correlate modalità di calcolo degli incentivi individuali.

L'OIV monitora costantemente la validità della metodologia adottata, nonché la corretta applicazione della stessa in corso d'anno.

• La metodologia per la valorizzazione degli apporti individuali.

A partire dai contenuti di programmazione operativa risultanti dal processo di budgeting, l'Azienda, ai fini della massima trasparenza e partecipazione, richiede ai propri direttori e responsabili di CdR, supportati dai relativi incarichi di funzione del Comparto, di attivare momenti di informazione nei confronti dei rispettivi collaboratori. In tale fase tutto il personale viene coinvolto nel conseguimento degli obiettivi di struttura, procedendo all'analisi delle modalità attraverso cui organizzare i necessari apporti individuali (qualitativi e quantitativi).

In relazione a ciò, vengono quindi individuati e condivisi i criteri che risulteranno alla base della valorizzazione delle performance individuali, esplicitando per ciascuno di questi il significato oggettivabile del livello di apporto individuale.

Al termine di ciascun esercizio, con riferimento ai criteri e livelli di valorizzazione preventivamente individuati, attraverso apposita modulistica (schede di valorizzazione individuale), ciascun direttore/responsabile di CdR rileverà gli apporti individuali effettivamente prestati dai propri collaboratori nell'anno di riferimento, mettendo così in grado gli uffici amministrativi di procedere ai conseguenti calcoli degli incentivi individuali.

• Principi riferiti alla modalità di erogazione della retribuzione di risultato.

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

Alla luce della complessità del modello organizzativo della ASL di Roma 5, nel calcolo degli incentivi sono tenuti in debita considerazione anche i diversi livelli di responsabilizzazione individuale nel conseguimento degli obiettivi.

Il sistema di calcolo è inoltre impostato secondo un'analisi di tipo multidimensionale, che tiene in considerazione i diversi elementi d'analisi in chiave moltiplicativa, riuscendo in tal moto a valorizzare il merito individuale sia in base alla quantità del servizio prestato, che in considerazione della qualità dei relativi contenuti.

5. INTEGRAZIONE CON I CONTENUTI AZIENDALI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA.

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

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

6. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA E DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.

La gestione del Sistema di misura e valutazione e del Ciclo di gestione delle performance aziendali prevede un continuo monitoraggio di tutti gli ambiti e delle fasi sopra richiamate; a tal proposito l'OIV, con il supporto della STP, oltre ad accertare la corretta applicazione dei relativi sottosistemi, ove ne ravveda l'opportunità, è tenuto a portare all'attenzione della Direzione strategica la necessità di procedere ad eventuali interventi correttivi o migliorativi, riferendosi in particolare ai seguenti elementi:

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

GLOSSARIO SPECIALISTICO

Ambito: **contenuti strategici e performance organizzativa**

- **ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV):** organismo collegiale, di norma composto da tre membri di cui uno con funzioni di Presidente, chiamato a svolgere funzioni di monitoraggio e valutazione ai sensi degli articoli 7 e dal c.4 dell'art. 14 del decreto legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii.; assolve un ruolo fondamentale in quanto concorre all'impianto del sistema di gestione delle performance dell'ente, validando e monitorizzando gli strumenti e le relazioni di propria competenza.

- **STRUTTURA TECNICA PERMANENTE:** si tratta della struttura evocata dai commi 9 e 10 del predetto art.14 del D.Lgs 150/09, chiamata a fornire il necessario supporto dell'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni specifiche. A tal fine, considerati anche i vincoli di spesa previsti dalla stessa normativa nazionale, di fatto l'Azienda attiva un momento organizzativo di "coordinamento funzionale" in cui, in considerazione delle tematiche affrontate, integra specifiche competenze e professionalità facenti capo ai referenti aziendali per le tematiche oggetto di monitoraggio e/o di valutazione da parte dell'OIV stesso.

- **ALBERO DELLA PERFORMANCE:** rappresentazione logica attraverso è rappresentata la relazione gerarchica dei diversi livelli di performance, in un coinvolgimento a cascata delle responsabilità direzionali fino ai singoli apporti professionali individuabili nell'organizzazione.

- **AREA D'INTERVENTO:** definizione del campo in cui l'organizzazione concentra le proprie energie per raggiungere specifiche finalità di miglioramento del servizio da rendere all'utenza.

- **CENTRO DI RESPONSABILITÀ (CDR):** ambito dell'organizzazione, ordinariamente riconducibile alle macrostrutture ed unità operative aziendali, cui preposto un soggetto che risponde dell'impiego delle risorse e dei risultati conseguiti con l'impiego delle stesse.

- **CICLO DELLA PERFORMANCE:** sequenza di fasi e procedimenti ben definiti per una corretta applicazione delle tecniche di pianificazione e controllo delle performance annuali.

- **DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA / RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE:** figura dirigenziale formalmente preposta alla direzione di un CdR, avente la responsabilità di organizzare le risorse umane e tecnologiche afferenti allo Stesso affidate per il conseguimento di specifici obiettivi operativi.

- **INDICATORE:** unità di misurazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi.

- **OBIETTIVO OPERATIVO:** risultato specifico atteso da parte dei singoli CdR; ogni obiettivo operativo deve risultare necessariamente correlato alle strategie aziendali di riferimento, oggettivabile e sfidante rispetto alle risorse disponibili ed all'ambito operativo che caratterizza ciascuna struttura aziendale.

- **NEGOZIAZIONE DI BUDGETING OPERATIVO:** processo nel quale si confrontano gli attori della performance per individuare le Aree d'intervento, gli obiettivi da raggiungere, gli indicatori con cui si effettuano le misure di performance ed i relativi risultati attesi. Tale modalità consente la sintesi fra gli intenti del livello strategico (Direzione generale) ed il livello operativo (CdR) riportati puntualmente nella "scheda di budget" sottoscritta dalle parti.

- **ORGANIGRAMMA E FUNZIONIGRAMMA:** rappresentazione grafica e descrittiva dalle quali si deduce il modello organizzativo di un ente, oltre alle funzioni interconnesse per la migliore gestione del servizio pubblico secondo quanto precisato nel Regolamento generale dell'ente stesso.

- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** espressione percentuale del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati dall'Amministrazione a CdR.

- **PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE:** documento in cui l'Amministrazione esplicita il contesto aziendale e le scelte di programmazione triennale, oltre agli strumenti e principi metodologici per la verifica e valutazione dei relativi risultati.

- **RELAZIONE DELLA PERFORMANCE:** documento nel quale, a seguito dell'attività di misura e valutazione strutturata nel *ciclo annuale della performance*, si presentano i risultati ottenuti ai vari livelli dell'organizzazione; la relazione, previa validazione dell'OIV, viene pubblicata nel sito internet dell'ente entro il termine del 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto della relazione stessa.

- **SISTEMA DI MISURA E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE:** insieme di strumenti e metodi per lo svolgimento ordinato delle misure e delle valutazioni dei risultati conseguiti dall'organizzazione, oltre che delle competenze messe in atto dal personale dipendente.

- **STAKEHOLDERS (PORTATORI D'INTERESSE):** insieme dei soggetti che, in base alle ragioni costitutive dell'Ente pubblico, hanno diritto a ricevere servizi specifici; in termini generali si qualificano tali le istituzioni, i dipendenti, i cittadini e le organizzazioni presenti sul territorio di competenza.

- **UNITÀ OPERATIVA (CENTRO DI RESPONSABILITÀ - CDR):** costituisce il livello fondamentale in cui si articola l'organizzazione dell'Azienda; ad ogni CdR corrisponde un dirigente chiamato alla gestione delle risorse ed al raggiungimento degli obiettivi specificamente assegnati dalla Direzione aziendale.

- **VERIFICA DEI RISULTATI:** attività che consiste nell'analisi dei risultati ottenuti grazie all'impiego di appositi indicatori. La verifica si effettua ponendo a confronto il valore verificato (a fine esercizio) nel *range* di misurazione che va dal Valore minimo (0%) al Valore atteso (100%) preventivamente definiti e concordati. Grazie alle suddette misurazioni di verifica, l'OIV viene posto nelle condizioni di formulare alla Direzione una proposta definitiva circa il grado di conseguimento delle "performance".

Ambito: **performance individuale e correlato sistema incentivante**

- **CONTRATTO INTEGRATIVO:** insieme di accordi e protocolli applicativi sulle specifiche materie previste dalla contrattazione nazionale varate dall'amministrazione dopo averle sottoposte alla contrattazione locale; anche il sistema premiante è regolato da un protocollo che viene inserito nel contratto integrativo, nel pieno rispetto dei vincoli di spesa previsti dallo stesso Contratto Collettivo Nazionale di lavoro (CCNL).

- **EQUIPE OMOGENEA:** aggregazione di figure professionali o operative che concorrono ad un'attività strutturata sotto la guida di uno specifico direttore o referente organizzativo.

- **PERFORMANCE INDIVIDUALE:** contributo che il singolo dipendente offre alla "micro" organizzazione (equipe omogenea) presente in un determinato CdR, a sua volta impegnato nel conseguimento degli obiettivi concordati ex ante dal dirigente con l'Amministrazione.

- **RETRIBUZIONE DI RISULTATO:** ammontare della quota di stipendio derivante dall'applicazione della metodologia di incentivazione del personale contrattata con le Rappresentanze sindacali e correlata all'apporto dei singoli dipendenti ai fini del conseguimento delle performance organizzative.

- **SISTEMA PREMIANTE:** insieme dei principi metodologici coi quali si applica la distribuzione dei premi al personale in base al merito individuale.

- **VALORIZZAZIONE DIFFERENZIALE DELLA PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE:** valore differenziale in base al quale si determina l'ammontare del premio (salario di risultato) di ciascun componente dell'equipe omogenea. Il suo importo tiene conto della percentuale di raggiungimento degli obiettivi (performance organizzativa) dell'Unità Operativa (CdR) di appartenenza.

- **SCHEDA DI VALORIZZAZIONE:** strumento tecnico strutturato a più entrate nel quale, fin dall'avvio del processo annuale di budget, si definiscono le "variabili" - i criteri definiti ed i livelli di flessibilità da assicurare - indispensabili per la valorizzazione differenziale dell'apporto alla produttività dei componenti di una equipe omogenea.

- **ATTIVAZIONE DELLA SCHEDA DI VALORIZZAZIONE:** Procedura con la quale ogni equipe omogenea condivide i criteri e livelli di differenziazione dell'apporto individuale alla produttività della relativa equipe.

- **FLESSIBILITÀ INDIVIDUALE:** capacità di contribuire alla migliore organizzazione produttiva dell'equipe omogenea di appartenenza: essa aumenta se il capo sa valorizzare il contributo dei diversi componenti.

- **CRITERI DI FLESSIBILITÀ:** elementi oggettivabili di una condizione lavorativa, idonea a caratterizzare l'apporto e le capacità messe a disposizione da un individuo, ovvero il carico di lavoro sul quale il singolo componente dell'equipe viene valorizzato o si auto valorizza (in modo condiviso).

- **PUNTEGGIO DI FLESSIBILITÀ INDIVIDUALE:** espressione numerica derivante dall'applicazione di appositi criteri di differenziazione dell'apporto o dell'impegno lavorativo all'interno della medesima equipe omogenea.

Ambito: **gestione e sviluppo delle risorse umane**

- **Area contrattuale:** ambito in cui sono giuridicamente riconducibili i dipendenti di un Ente pubblico secondo i diversi Contratti collettivi nazionali di lavoro. Nel CCNL della Sanità si distinguono due aree dirigenziali (Dirigenza Medica e Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica, Amministrativa e delle Professioni Sanitarie) ed una non dirigenziale (Area del Comparto).

- **Clima organizzativo e benessere organizzativo:** insieme di caratteristiche tipiche di un determinato ambiente di lavoro che possono condizionare la qualità della vita lavorativa; se la qualità è tendenzialmente positiva, si traduce in benessere organizzativo.

- **Collegio Tecnico:** Organismo collegiale preposto ad esprime la valutazione di seconda istanza in merito alle competenze professionali proprie di tutti i Dirigenti.

- **Competenze manageriali:** caratteristiche richieste ai Dirigenti ed al personale che svolge funzioni di tipo gestionale e che, quindi, deve rispondere della gestione ottimale delle risorse attribuite; per tale motivo i direttori/responsabili di struttura sono sottoposti anche a valutazione di tipo gestionale/manageriale da parte del diretto superiore; successivamente è prevista, a garanzia della terzietà del procedimento, una cosiddetta valutazione di seconda istanza (a cadenza annuale) da parte dell'OIV.

- **Graduazione degli incarichi:** pesatura differenziale degli incarichi aziendali, correlata all'indennità stipendiale di posizione e logicamente connessa alla complessità propria dello svolgimento di ciascun incarico.

- **Incarico dirigenziale:** funzione di livello dirigenziale prevista dall'organizzazione aziendale in base al Regolamento di organizzazione; l'incarico dirigenziale può essere di tipo gestionale (direttore di struttura complessa o responsabile di struttura semplice) o di tipo professionale (dirigente professional).

- **Incarico di Funzione del Comparto:** funzione (non dirigenziale) di natura organizzativa o professionale, cui l'Azienda assegna specifiche funzioni e responsabilità nella gestione e/o coordinamento di determinate risorse aziendali, con riferimento agli ambiti di attività ed al personale afferente all'area del Comparto.

- **Pari opportunità:** principio in base al quale l'Ente promuove la parità di diritti e doveri tra i generi. Sono aspetti vigilati dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) che lavora per prevenire e contrastare le discriminazioni fra i dipendenti dovute anche all'età, alla disabilità, all'origine etnica, alla lingua, alla razza, e, di recente, all'orientamento sessuale. Tale tutela mira a garantire equità in ambiti quali il trattamento economico, le progressioni in carriera, la sicurezza, ecc.

- **Programma di prevenzione della corruzione:** rappresenta lo sforzo di un ente che s'impegna a sviluppare tutta una serie d'iniziative finalizzate a prevenire i rischi di corruzione insiti nella propria organizzazione ed a diffondere i principi della buona amministrazione.