



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE PIEMONTE
A.S.L. TO4
di Ciriè, Chivasso ed Ivrea**

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N. 164 DEL 24/02/2022

**OGGETTO: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
(SI.MI.VA.P): ADOZIONE**

Proponente: ASL TO4 - S.C. PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E SVILUPPO RISORSE

Numero di Proposta: 185 del 16/02/2022

OGGETTO: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (Si.Mi.Va.P): ADOZIONE

IL DIRETTORE GENERALE
Dott. Stefano SCARPETTA
(Nominato con D.G.R. n. 21-3303 del 28 maggio 2021)

- Preso atto che il D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. prevede l'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- Dato atto che con D.G.R. n. 25-6944 del 23/12/2013 la Regione Piemonte ha fornito gli indirizzi per il piano di gestione della performance al fine di favorire il processo di cambiamento organizzativo aziendale, voluto dal D.Lgs. n. 150/2009, orientato al miglioramento ed alla riorganizzazione dei servizi in modo omogeneo sul territorio regionale;
- Rilevato che con nota circolare prot. 980 del 09/01/2019, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha invitato le Amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SiMiVaP), tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento;
- Preso atto che l'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SiMiVaP) dell'A.S.L. TO4 è stato adottato con delibera n. 1088 del 29/12/2014 e che, pertanto, lo stesso ha necessitato di una revisione/aggiornamento;
- Dato atto che, a seguito di analisi e conseguenti proposte di modifiche del documento, nell'incontro del 21/01/2022 l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Azienda, nominato con deliberazione n. 589 del 19/05/2021, ha approvato il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SiMiVaP) dell'A.S.L. TO4, "presentando un unico suggerimento relativo alla misurazione della performance individuale, invitando l'Azienda a declinare maggiormente e puntualmente i criteri di valutazione" (verbale O.I.V. n. 9 del 21/01/2022);
- Dato atto che il nuovo documento relativo al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SiMiVaP) dell'Azienda è stato inoltrato, con nota prot. n. 0010086 del 27/01/2022, alle organizzazioni sindacali della Dirigenza dell'Area Sanità, della Dirigenza dell'Area Amministrativa, Professionale e Tecnica, del Personale del Comparto e alla R.S.U. dell'A.S.L. TO4 e che, alla data del 15/02/2022, termine per l'invio da parte delle suddette organizzazioni sindacali di eventuali osservazioni/richieste, nulla è pervenuto dalle stesse;
- Ritenuto, pertanto, di dover approvare il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (Si.Mi.Va.P.) dell'A.S.L. TO4, come da Allegato 1 alla presente deliberazione;
- Dato atto che si procederà alla pubblicazione, sul sito internet aziendale nell'ambito della sezione "Amministrazione trasparente - Performance", della presente deliberazione come previsto dall'art. 10 comma 8 lettera b del D.Lgs. 33/2013;
- Rilevato che la presente deliberazione viene proposta dal Direttore f.f. della S.C. Programmazione Strategica e Sviluppo Risorse, Dott.ssa FASSINO Carla – incaricata con delibera n. 993, del 22/10/2021 - così come risulta dalla sottoscrizione apposta in calce alla presente;

- Considerato che la formulazione della proposta di un atto deliberativo impegna la responsabilità del soggetto proponente circa la regolarità amministrativa del contenuto della deliberazione nonché della legittimità della stessa;
- Acquisiti i pareri favorevoli del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario, per quanto di loro competenza, ai sensi dell'art. 3, comma 7 del D.Lgs. 502/92 e s.m.i.;

D E L I B E R A

1. di adottare, per quanto in premessa esposto, il documento relativo al “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (Si.Mi.Va.P.) dell'A.S.L. TO4, come da Allegato 1 al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale;
2. di procedere alla pubblicazione sul sito internet aziendale nell'ambito della sezione "Amministrazione trasparente - Performance", della presente deliberazione come previsto dall'art. 10 comma 8 lettera b del D.Lgs. 33/2013;
3. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente esecutivo ai sensi dell'art. 28 – c. 2) L.R. 10/1995, stante la necessità di procedere all'acquisizione del nuovo “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (Si.Mi.Va.P.) dell'A.S.L. TO4”.



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE PIEMONTE
A.S.L. TO4
di Ciriè, Chivasso ed Ivrea**

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N. 164 DEL 24/02/2022

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SI.MI.VA.P):
ADOZIONE**

PUBBLICATA ai sensi di legge a decorrere dal 24/02/2022

Ai sensi della L.R. 24/01/1995 n. 10
DICHIARATA IMMEDIATAMENTE ESECUTIVA
ESECUTIVA DAL 24/02/2022

TRASMESSA al Collegio Sindacale il

DICHIARAZIONE DI CONFORMITA'

Si rende copia conforme all'originale informativo sottoscritto digitalmente
da....., composta da n. (.....) fogli/facciate
Chivasso, il

Il Referente incaricato

.....

Elenco firmatari

Questo documento è stato firmato da:

BUONGIORNO FILOMENA - Responsabile del procedimento ASL TO4 - S.C. PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E SVILUPPO RISORSE

FASSINO CARLA - Direttore F. F. ASL TO4 - S.C. PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E SVILUPPO RISORSE

LOSS ROBIN STEFANO - Direttore DIRETTORE AMMINISTRATIVO

CHIOZZA GLORIA - Direttore DIRETTORE SANITARIO

SCARPETTA STEFANO PIERO - Il Direttore Generale ASL TO4 - DIREZIONE GENERALE

ORTOLANO CARMELA - il responsabile della pubblicazione



A.S.L. TO4

Azienda Sanitaria Locale
di Ciriè, Chivasso e Ivrea

Sede legale: Via Po, 11 - 10034 CHIVASSO (TO)

Tel. +39 011.9176666

Sede amministrativa: Via Aldisio, 2 - 10015 IVREA (TO)

Tel. +39 0125.4141

www.aslto4.piemonte.it

P.I./Cod. Fisc. 09736160012

Allegato 1

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance A.S.L. TO4

(in attuazione del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. e della D.G.R. n. 25-6944 del 23/12/2013)

Sommario

Art. 1 - Principi Generali	4
Art. 2 - Soggetti coinvolti nel ciclo di gestione della performance	5
Art. 3 - Il ciclo della performance	7
3a. Definizione e assegnazione degli obiettivi, collegamento obiettivi-risorse, assegnazione alle strutture	10
3b. Monitoraggio ed interventi correttivi	11
3c. Misurazione	11
3d. Valutazione organizzativa e valutazione individuale	12
3e. Sistema premiante	18
Art. 4 - Procedura di riesame	18
Art. 5 - Procedura di conciliazione e arbitrato	19
Art. 6 - Pubblicità	19
Art. 7 - Disposizioni finali	19
Appendice n. 1 - Normativa e documenti di riferimento	20
Appendice n. 2 - Pianificazione e Agenda adempimenti	22

Premessa

Il sistema della misurazione e della valutazione della performance è un tema molto complesso che richiede un delicato equilibrio tra i vari sistemi presenti in Azienda quali programmazione e controllo, gestione strategica delle risorse umane, sistemi organizzativi, oltre ad altri fattori esogeni quali norme, contratti di lavoro, esigenze di allineamento/coerenza con altri operatori del settore. Nella definizione del sistema si è tenuto conto del principio generale secondo cui la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Azienda nonché alla crescita professionale delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impegnate per il loro perseguimento.

Art. 1

Principi Generali

Il dettato normativo e il principio ispiratore di riferimento principale per la stesura di questo documento è il [Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150](#) così come modificato da ultimo dal D.Lgs. 74/2017.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa sia la misurazione e la valutazione della performance individuale. Nello specifico, è un insieme di tecniche atte a valutare le prestazioni sulla base dei risultati ottenuti attraverso le fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione e si fonda sui seguenti principi:

- valorizzazione del merito, sia in termini individuali che di struttura;
- pari opportunità di diritti e di doveri (diritti del dipendente e sua responsabilità nei confronti della collettività);
- trasparenza nei risultati conseguiti.

Il SMVP individua:

- 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;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e bilancio,

sulla base di criteri quali la chiara definizione degli obiettivi, l'individuazione di specifici indicatori e target, la rilevazione effettiva dei risultati, secondo la frequenza e le modalità definite nel ciclo della performance.

Il Sistema si basa sull'oggettività della misurazione e della valutazione a partire dalla individuazione degli indicatori fino alla misurazione ed all'analisi degli scostamenti e individua le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo prevedendo idonee modalità per assicurare la trasparenza del processo di gestione della performance sia nei confronti del personale dipendente che nei confronti degli stakeholders.

Proprio la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni Amministrazione che deve tradursi nella definizione di obiettivi di Performance organizzativa e obiettivi di Performance individuale ai sensi dell'art. 10, comma 3, del D.Lgs. n. 33/2013 e della deliberazione ANAC n. 1064 del 13.11.2019.

L'Azienda considera, altresì, elemento di fondamentale importanza per il miglioramento della Performance, il concetto di pari opportunità in un'ottica di sviluppo attraverso la piena valorizzazione di tutte le persone.

Art. 2

Soggetti coinvolti nel ciclo di gestione della performance

Il sistema che governa il Ciclo di gestione della Performance è, per sua natura, complesso e deve, pertanto, avvalersi della fattiva partecipazione di numerosi attori ognuno dei quali concorre con un diverso e preciso grado di responsabilità. Il Ciclo della Performance si attua, infatti, mediante una politica trasversale che investe non solo l'Amministrazione nel suo complesso ma anche soggetti che entrano in contatto, a diverso titolo, con la stessa.

I soggetti coinvolti nel Ciclo della Performance sono:

- ***Direzione Generale***

I compiti di indirizzo e di programmazione generale dell'attività dell'Azienda sono attribuiti al Direttore Generale, tra cui l'individuazione degli obiettivi da perseguire, dando specifico mandato ai Direttori/Responsabili di struttura di provvedere alla diffusione degli stessi tra i propri collaboratori.

- ***Organismo Indipendente di Valutazione***

L'Organismo Indipendente di Valutazione, nel seguito denominato O.I.V., svolge le funzioni previste dall'art. 14 del D.Lgs. 150/2009 come modificato con D.Lgs. n. 74/2017, ad eccezione delle funzioni di proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice di cui al comma 4 lettera e) del predetto articolo e dalla D.G.R. n. 25-6944 del 23/12/2013.

Svolge, altresì, nei confronti delle strutture aziendali funzioni di impulso, di guida e di supporto durante tutto il Ciclo della Performance tra cui la promozione di attività di aggiornamento professionale in materia di performance organizzativa e individuale.

L'O.I.V. sostituisce i servizi di controllo interno comunque denominati, di cui al D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 286 e svolge le attività di controllo strategico riferendo direttamente ai vertici amministrativi.

In particolare l'O.I.V., che effettua in autonomia le proprie attività:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi. Tali suggerimenti sono contenuti nella Relazione annuale sul funzionamento del Sistema che è il documento nel quale l'O.I.V. rende conto del suo funzionamento complessivo e formula proposte;
- valida il Piano della Performance e la Relazione sulla stessa assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione e seguendo le indicazioni dettate dalla delibera CiVIT (ora ANAC) n. 23/2013, non direttamente applicabile agli Enti del SSN ma in ogni caso utilizzabile quale linea guida generale;

- garantisce che i processi di misurazione e valutazione siano corretti, nonché l'utilizzo dei premi, secondo le disposizioni previste dalla normativa nazionale e dai CC.NN.LL., dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- gestisce, ai fini della conciliazione, le richieste di riesame come definito nel SMVP (art. 4 e art. 5);
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

Nell'esercizio delle sue funzioni l'O.I.V. ha accesso a tutti gli atti e documenti dell'ASL TO4 utili all'espletamento dei propri compiti anche attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi (incluso il sistema di controllo di gestione) nonché ai luoghi fisici dell'ASL TO4.

Per quanto attiene le modalità di funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione si rimanda al regolamento aziendale.

- ***Strutture Tecnica Permanente***

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve possedere una Struttura di supporto. Presso l'A.S.L.TO4 la Struttura Tecnica Permanente (nel seguito denominata S.T.P.) di supporto all'O.I.V. è individuata nella S.C. Programmazione Strategica e Sviluppo Risorse e svolge le seguenti attività:

- coadiuva i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance (O.I.V. - Personale della Dirigenza e del Comparto) nello svolgimento delle loro specifiche attività;
- cura i rapporti fra l'Azienda e l'O.I.V.;
- svolge funzione di segreteria dell'O.I.V. (verbalizza le sedute, costituisce e conserva l'archivio);
- svolge un ruolo di "interfaccia tecnica" tra l'O.I.V. e i Dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione interagendo con le diverse Strutture e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa nella programmazione economico finanziaria e nei controlli interni.

La S.T.P. si interfaccia con le altre Strutture aziendali per l'acquisizione delle informazioni necessarie alla misurazione ed alla valutazione degli obiettivi.

- ***S.C. Programmazione Strategica e Sviluppo Risorse (settori Sviluppo Risorse e Controllo di Gestione)***

Nell'ambito del ciclo della Performance, la Struttura:

- collabora con la Direzione Generale nell'individuazione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi e nel redigere il Piano della Performance Organizzativa;
- predispone e mette a disposizione delle Strutture report infra-annuali inerenti il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- predispone una pre-valutazione tecnica sul grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi;
- collabora con la Direzione Generale nella redazione della Relazione finale della Performance.

- **Stakeholder esterni e interni**

I cittadini e il personale dell'Azienda possono partecipare al processo di misurazione della Performance organizzativa attraverso il rilascio del proprio grado di soddisfazione sulle attività e sui servizi svolti dall'Azienda, secondo le modalità proposte dall'OIV ed approvate dalla Direzione Generale.

Art. 3

Il Ciclo della Performance

Il Ciclo della Performance costituisce un processo che deve essere sviluppato in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio secondo le seguenti fasi operative:

- negoziazione e definizione ed assegnazione degli obiettivi tramite l'approvazione del Piano della Performance;
 - collegamento tra gli obiettivi e le risorse;
- monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti.

La performance viene distinta in:

- **performance organizzativa** che riguarda l'Azienda nel suo complesso (rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici derivanti dal Piano Socio Sanitario Regionale, dagli obiettivi di mandato e, per l'incentivazione dei Direttori Generali, dai Programmi e Piani operativi regionali correlati) e tutte le articolazioni aziendali dotate di autonomia gestionale e correlate responsabilità (Dipartimenti, Strutture Complesse, Strutture Semplici Dipartimentali e Strutture Semplici in staff);
- **performance individuale** che riguarda tutto il personale sia Dirigenziale che del Comparto .

La principale innovazione introdotta dal nuovo sistema di valutazione consiste nel **collegamento tra prestazioni individuali e performance organizzativa**: nel SMVP la valutazione complessiva di ciascuna persona non dipende soltanto dalla qualità delle sue prestazioni individuali ma anche dai risultati raggiunti dalle strutture organizzative in cui opera.

E', quindi, evidente che performance organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate in quanto solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente il raggiungimento di risultati organizzativi.

La misurazione e la valutazione della performance individuale è fortemente integrata con quella organizzativa soprattutto per i Direttori delle Strutture in quanto considera il contributo individuale ai risultati della gestione nonché le capacità e competenze dimostrate.

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi avviene sia con monitoraggio e report intermedio, almeno semestrale, per consentire eventuali interventi correttivi sulle criticità riscontrate dipendenti da cause endogene e esogene, sia con monitoraggio e report finale.

La performance dell'Azienda, nel suo complesso e delle sue articolazioni organizzative, è pianificata annualmente nel documento programmatico del Piano della Performance e si conclude con la RAP (Relazione Annuale della Performance).

La trasparenza dei processi è garantita dalla pubblicazione sul sito istituzionale, in apposita sezione denominata "Amministrazione trasparente", dei documenti previsti dalla normativa (Piano della Performance, Relazione annuale sulla performance, SMVP, dati retributivi della premialità, nominativi e *curricula* dei componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione).

Al fine di contribuire al miglioramento organizzativo e qualitativo delle attività aziendali la valutazione deve essere intesa come sistema operativo attraverso il quale coinvolgere i lavoratori rendendoli informati e partecipi dei valori e dei principi dell'organizzazione e maggiormente responsabili in ordine ai risultati aziendali.

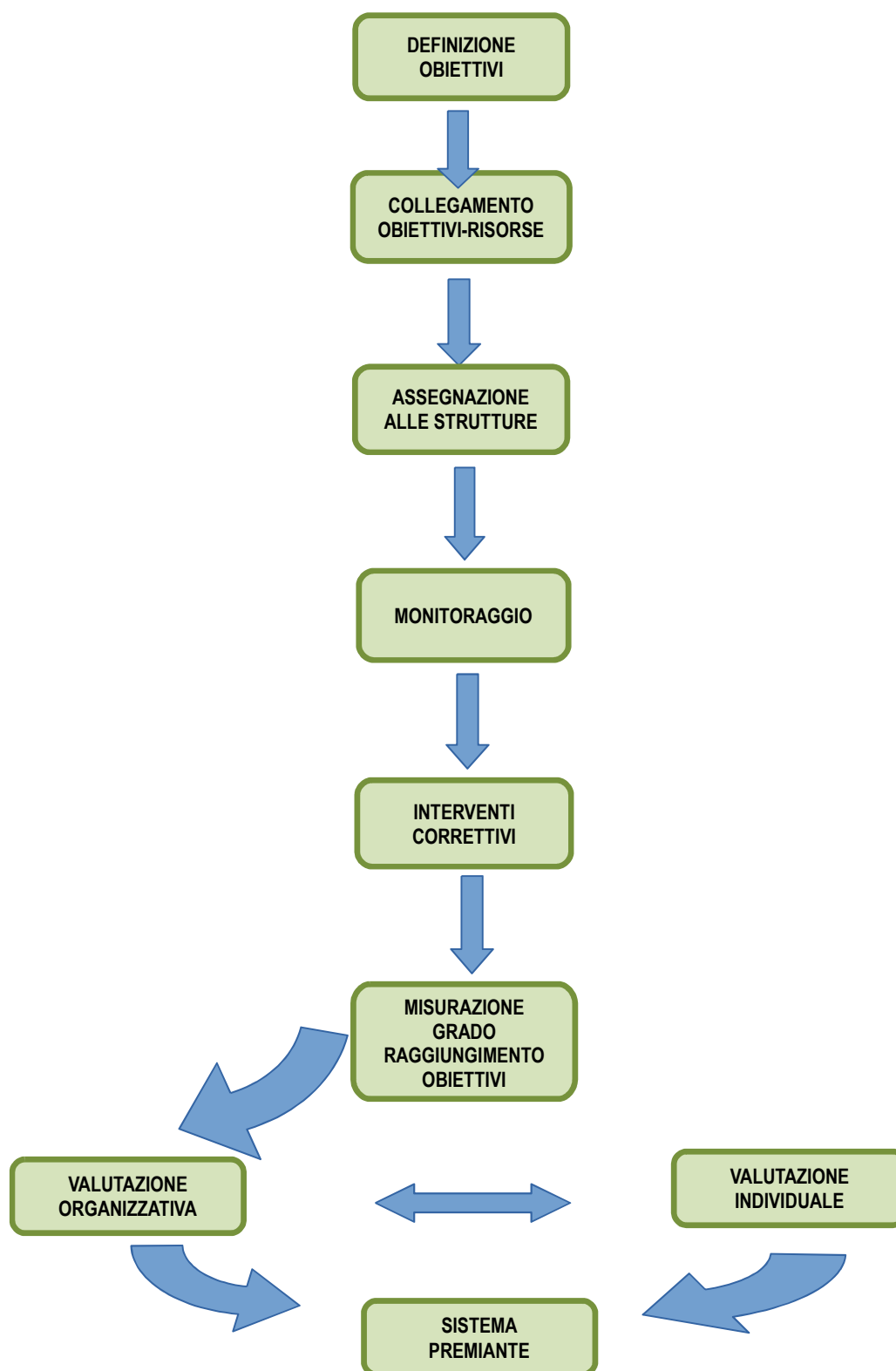
Il piano della Performance individua le azioni che l'Azienda persegue nell'anno solare tramutate in obiettivi specifici per le singole strutture aziendali, che possono avere anche valenza pluriennale.

Nel Piano sono individuati:

- gli obiettivi da assegnare alle strutture;
- le risorse;
- le modalità di valutazione e i criteri con i quali si misurerà il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- i budget di spesa definiti dal bilancio previsionale.

Lo schema sottostante illustra il processo:

FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE



3a) Definizione e assegnazione degli obiettivi, collegamento obiettivi-risorse, assegnazione alle strutture

Il Piano della Performance è corredato da schede che descrivono gli obiettivi assegnati a ciascuna Struttura.

L'iter di individuazione ed assegnazione degli obiettivi è così specificato:

- recepimento degli obiettivi regionali, compresi quelli pluriennali (eventuali nuovi obiettivi o target che vengano assegnati nel corso dell'anno, sono recepiti in corso d'esercizio);
- individuazione da parte della Direzione Generale di macro-obiettivi in base alle criticità rilevate negli esercizi precedenti e alla futura programmazione aziendale;
- predisposizione per ogni Struttura delle schede obiettivi complete di descrizione, indicatore, target e peso percentuale per ciascun obiettivo;
- presentazione del Piano della Performance all'O.I.V.;
- presentazione del Piano della Performance al Collegio di Direzione;
- illustrazione e negoziazione degli obiettivi da parte della Direzione Generale con i Direttori di Dipartimento e i Direttori/Responsabili delle singole Strutture;
- validazione da parte dell'O.I.V. della proposta di Piano della Performance;
- deliberazione di adozione del Piano della Performance;
- trasmissione delle schede obiettivi alle singole Strutture ;
- illustrazione degli obiettivi da parte dei Direttori/Responsabili di Struttura al personale assegnato (dirigenza e comparto) con incontri di presentazione e discussione favorendone l'effettivo coinvolgimento;
- sottoscrizione delle schede da parte del Direttore/Responsabile e del personale assegnato;
- raccolta e conservazione delle schede obiettivi, debitamente sottoscritte e trasmesse dai Direttori/Responsabili di struttura;
- revisione eventuale degli obiettivi in corso d'anno a seguito delle criticità rilevate in sede di monitoraggio.

Gli obiettivi si articolano in:

- generali: identificano le priorità strategiche in relazione ai servizi erogati e derivano:
 - dal Piano Socio Sanitario Regionale;
 - dagli obiettivi attribuiti ai Direttori Generali con DGR della Regione Piemonte;
- specifici: sono programmati in coerenza con gli obiettivi generali e individuati nel Piano della Performance.

Gli obiettivi devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale e tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;

- sfidanti, ambiziosi e innovativi;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- in numero contenuto;
- raggiungibili;
- identificati in forma positiva (migliorare, accrescere, mantenere, etc..).

3b) Monitoraggio ed interventi correttivi

Il monitoraggio in itinere è fondamentale ai fini del raggiungimento dei risultati programmati in quanto consente, in caso di criticità, l'adozione di azioni correttive.

Tale funzione viene svolta dalla Direzione Generale e dall'Organismo Indipendente di Valutazione tramite la S.C. Programmazione Strategica e Sviluppo Risorse (settori Sviluppo Risorse e Controllo di Gestione) e tutte le strutture individuate dalla Direzione Generale in fase di definizione e assegnazione degli obiettivi.

Il monitoraggio periodico, in quanto verifica dello stato avanzamento lavori, è il presupposto per la corresponsione dell'acconto delle quote incentivanti al personale.

3c) Misurazione

Con il termine "misurazione" si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati.

Nella gestione della performance sono utilizzati tre elementi (obiettivo pesato, indicatore e target) per rappresentare rispettivamente:

- ciò che si vuole perseguire (obiettivo pesato);
- ciò che si utilizza per monitorare i progressi ottenuti nel conseguire l'obiettivo (indicatore);
- il livello atteso di performance, ovvero, il risultato prestabilito misurato attraverso uno o più indicatori per verificare il raggiungimento dell'obiettivo (target).

La fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso e si attua mediante misurazioni intermedie (monitoraggio) e misurazione finale al termine del periodo di riferimento (solitamente annuale).

Per la misurazione della Performance è possibile utilizzare diverse tipologie di indicatori quali ad esempio:

- **Indicatori di rilevanza:** misurano la coerenza tra gli obiettivi e i bisogni della collettività.
- **Indicatori di impatto:** esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero, del miglioramento del livello iniziale rispetto alle condizioni di partenza.

- **Indicatori di efficienza:** misurano l'attitudine dei processi operativi a trasformare gli input (risorse) negli output (prodotti) nel modo più conveniente e secondo logiche di razionalità economica. Gli indicatori di efficienza sono espressi come rapporto tra l'ammontare degli input ed ammontare degli output. L'efficienza è tipicamente collegata ai costi degli output (beni e servizi prodotti).
- **Indicatori di efficacia** con riguardo all'ambito strategico (indicatori di efficacia strategica), sono utilizzati per misurare la rilevanza delle attività realizzate dall'Ente (e quindi degli obiettivi strategici) per rispondere ai bisogni che sono stati considerati per la definizione del Documento di Visione Strategica per lo Spazio; con riguardo all'ambito operativo (indicatori di efficacia operativa), sono intesi a misurare l'adeguatezza degli output prodotti, dati gli obiettivi, nel perseguire il raggiungimento degli *outcome* e dei risultati intermedi.

L'indicatore di risultato deve possedere le seguenti caratteristiche:

- essere chiaro, contestualizzato, completo;
- essere riferito all'obiettivo, utile e significativo;
- essere comparabile nel tempo rispetto alla stessa organizzazione o rispetto a organizzazioni simili e attività standard;
- essere fattibile e sostenibile dal punto di vista finanziario e adeguato all'arco temporale di riferimento.

3d) Valutazione organizzativa e valutazione individuale

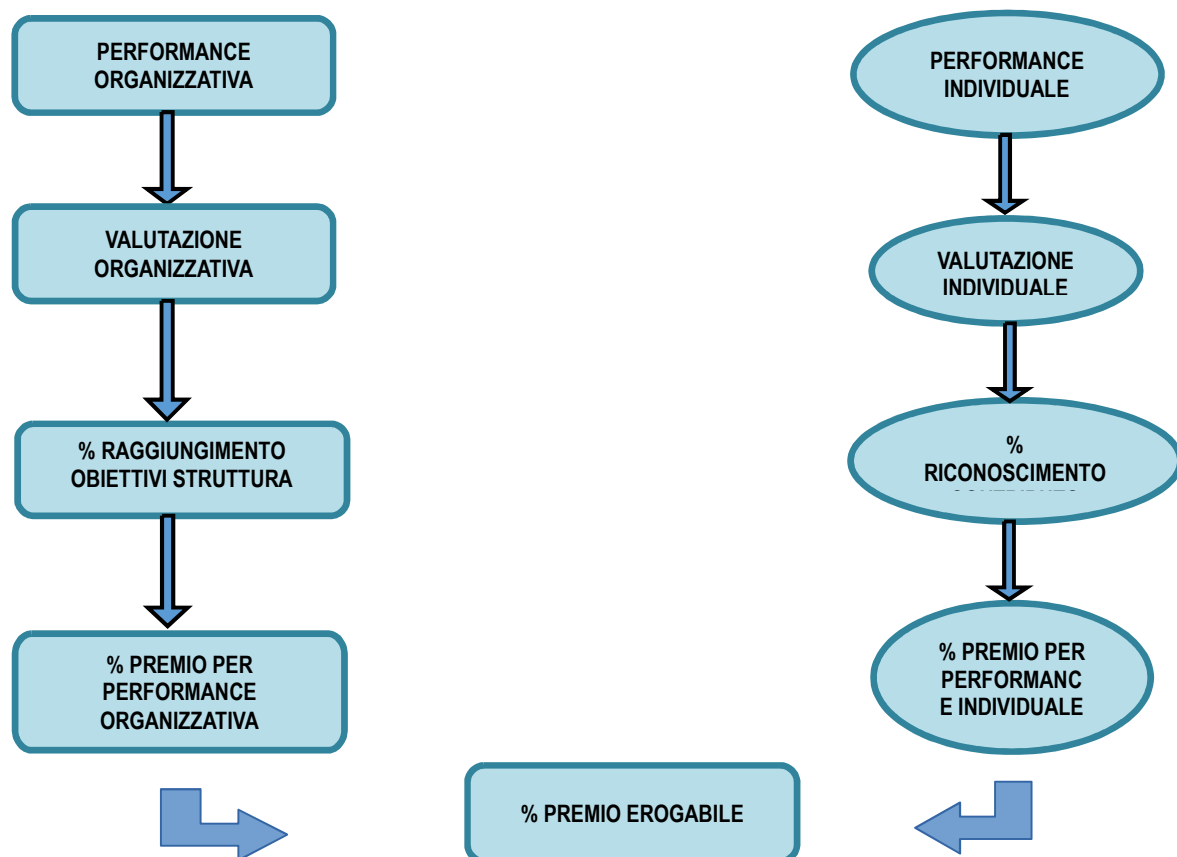
La fase ultima del ciclo di gestione della Performance è costituita dalla valutazione e, il periodo oggetto di valutazione, coincide con l'anno solare.

La valutazione è riferita:

- alle singole strutture (**valutazione organizzativa**), relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- ai singoli dipendenti (**valutazione individuale**), relativa al contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi, alla valutazione delle competenze e all'adattamento alle esigenze di servizio.

Gli obiettivi individuali sono correlati anche agli obiettivi organizzativi in quanto consistono da un lato nella partecipazione sia diretta che trasversale al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Struttura di appartenenza e, dall'altro, nel contributo personale all'andamento delle attività della Struttura.

Lo schema sottostante illustra il processo di valutazione correlando i risultati della performance organizzativa con i risultati della performance individuale.



Nello specifico:

La **valutazione organizzativa** viene effettuata nel seguente modo:

- la S.C. Programmazione Strategica e Sviluppo Risorse - Settore Controllo di Gestione - analizza la reportistica, collegata anche ai monitoraggi periodici, e redige una relazione tecnica in cui calcola la percentuale di raggiungimento degli **obiettivi misurabili**;
- le Strutture individuate dalla Direzione Generale in fase di definizione e assegnazione obiettivi quali fonti di rilevazione dati, relazionano, anche con supporto di idonea documentazione, il raggiungimento degli **obiettivi di processo/qualità**;
- tali relazioni sono raccolte dalla S.C. Programmazione Strategica e Sviluppo Risorse - Settori Sviluppo Risorse e Controllo di Gestione - che provvede ad effettuare una **pre-valutazione tecnica** ed a predisporre una **tabella di simulazione del grado di raggiungimento** da sottoporre all'attenzione della Direzione Generale e al successivo inoltro all'Organismo Indipendente di Valutazione per la verifica del raggiungimento obiettivi assegnati alle Strutture Aziendali.

La tabella sottostante illustra la percentuale di premialità collegata al raggiungimento degli obiettivi organizzativi

PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	PERCENTUALE PREMIALITÀ COLLEGATA ALLA VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA SPETTANTE
<30%	0%
30% - 89%	In proporzione al valore raggiunto
90% - 100%	100%

Per quanto riguarda la **valutazione individuale** gli elementi di riferimento sono:

- contributo del singolo dipendente alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla Struttura di appartenenza, con osservanza delle direttive assegnate dal Direttore/Responsabile della Struttura stessa;
- valutazione delle competenze;
- adattamento alle esigenze di servizio;

La valutazione individuale riguarda tutti i dipendenti sia dell'area della Dirigenza che del Comparto, e si articola su due livelli:

1. valutazione del dipendente da parte del diretto Responsabile;
2. validazione della valutazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Nelle more della revisione dei Regolamenti aziendali relativi alla valutazione del personale operante presso la TO4 restano in vigore gli accordi sottoscritti con le organizzazioni sindacali come di seguito illustrati, distinti per il personale dirigenziale e per il personale del comparto.

Dirigenza

La procedura è contenuta:

- per la Dirigenza Medica e Veterinaria nell' "Accordo sull'utilizzo del fondo posizione e del fondo risultato", sottoscritto in data 4/08/2017, dalla Direzione Generale e le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Medica e Veterinaria (approvato con deliberazione n. 929 del 14/09/2017) e nel "Regolamento in materia di valutazione e revoca degli incarichi dirigenziali" (approvato con deliberazione n. 2342, del 20/11/2009, nel testo concertato con le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Medico-Veterinaria negli incontri del 2 Ottobre e 11 Novembre 2009);

- per la Dirigenza Sanitaria nel Documento “Valutazione annuale in merito alla retribuzione di risultato” (approvato con deliberazione n. 396, del 29/06/2011, nel testo concertato con le Organizzazioni Sindacali della medesima area dirigenziale nell’incontro del 20/06/2011);
- per la Dirigenza Professionale, Tecnica ed Amministrativa nell’ “Accordo sull’utilizzo del fondo posizione e del fondo risultato” sottoscritto in data 5/03/2018 tra la Direzione Aziendale e le Organizzazioni Sindacali della Dirigenza Professionale, Tecnica ed Amministrativa (approvato con deliberazione n. 516 del 23/04/2018).

La valutazione è, dunque, diretta alla verifica dell’attività svolta dal dirigente in relazione agli obiettivi annualmente assegnati alla struttura di appartenenza per il riconoscimento della retribuzione di risultato e viene effettuata con l’ausilio di apposite schede definite nei succitati accordi.

La valutazione tiene conto di quanto segue:

Dirigente Responsabile di Struttura (Complessa o Semplice)

- osservanza delle direttive per il raggiungimento dei risultati;
- interventi organizzativi posti in essere per consentire il raggiungimento degli obiettivi;
- raggiungimento obiettivi.

Dirigente non Responsabile di Struttura

- osservanza delle direttive per il raggiungimento dei risultati;
- impegno, disponibilità e flessibilità correlati all’articolazione dell’orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi;
- raggiungimento obiettivi.

La Scheda è annualmente compilata dal diretto responsabile del dirigente, individuato come segue:

Incarico	Valutatore
Direttore di Dipartimento	<u>Ospedaliero</u> : Direttore Sanitario di Presidio <u>Territoriale</u> : Direttore Sanitario d’Azienda
Direttore di Struttura Complessa dipartimentale	Direttore del Dipartimento
Direttore di Struttura Complessa in staff / line	Direttore Sanitario d’Azienda Direttore Amministrativo d’Azienda
Responsabile di Struttura Semplice dipartimentale	Direttore del Dipartimento
Responsabile di Struttura Semplice di Struttura Complessa di dipartimento / in staff / in line	Direttore della Struttura Complessa
Responsabile di Struttura Semplice in staff / line	Direttore Sanitario d’Azienda Direttore Amministrativo d’Azienda

Incarico	Valutatore
Dirigenti con incarico di natura professionale, anche di alta specializzazione, in struttura complessa di dipartimentale / in staff / in line	Direttore della Struttura Complessa
Dirigenti con incarico di natura professionale, anche di alta specializzazione, in struttura semplice dipartimentale	Responsabile della Struttura Semplice Dipartimentale
Dirigenti con incarico di natura professionale, anche di alta specializzazione, in struttura semplice di struttura complessa di dipartimento / in staff / in line	Responsabile della Struttura Semplice di Struttura Complessa

Un'eventuale valutazione che determini l'attribuzione di una quota di retribuzione di risultato inferiore agli importi stabiliti negli accordi siglati con le Organizzazioni Sindacali di categoria - ferme restando le decurtazioni in materia previste da disposizioni normative o da accordi aziendali - deve essere adeguatamente motivata e supportata da elementi oggettivi, comunicati al valutato nel corso dell'anno, con particolare riferimento ai criteri sopra esplicitati.

La scheda è sottoscritta dalle parti e deve riportare l'esito dell'eventuale contraddittorio intervenuto e successivamente trasmessa all'Organismo Indipendente di Valutazione, in sede di verifica circa il raggiungimento degli obiettivi di risultato.

Comparto

La procedura è contenuta al Titolo V "Retribuzione di Risultato" del Contratto Collettivo Integrativo Aziendale (C.C.I.A.), sottoscritto in data 20/03/2013 tra la Direzione Aziendale e la R.S.U. A.S.L. TO4 e le Organizzazioni Sindacali del Personale del Comparto, come modificato dall'Accordo sottoscritto in data 28/12/2016 nonché a quanto contenuto nel verbale dell'incontro con le suddette Organizzazioni Sindacali del 16/06/2017.

La retribuzione di risultato va collegata ad obiettivi di miglioramento e deve essere fattore di adeguamento alla semplificazione, allo snellimento e alla attivazione e/o ampliamento dei servizi all'utenza, incentivando l'impegno e la qualità delle performance ai sensi dell'art. 45, comma 3 del D.Lgs. 165/2001.

Con i succitati accordi l'Azienda ha adottato la "Scheda annuale di valutazione – Dipendenti di Categoria A - B - Bs - C" e la "Scheda annuale di valutazione – Dipendenti di Categoria D - Ds", al fine di acquisire gli elementi utili per l'attribuzione al singolo operatore della quota economica relativa alla retribuzione di risultato.

La valutazione tiene conto di quanto segue:

Con riferimento ai seguenti fattori cui è assegnato un punteggio massimo attribuibile:

a) Dipendenti appartenenti alle Categorie A – B – Bs – C

- Risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi
assegnati alla Struttura punteggio massimo 30 punti
- Competenza Tecnica punteggio massimo 20 punti
- Adattamento alle esigenze di servizio punteggio massimo 30 punti
- Relazione con l'utenza, interna e/o esterna punteggio massimo 20 punti

b) Dipendenti appartenenti alle Categorie D – Ds

- Risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi
assegnati alla Struttura punteggio massimo 25 punti
- Responsabilità e decisioni collegate al profilo prof.le
di appartenenza punteggio massimo 30 punti
- Adattamento alle esigenze di servizio punteggio massimo 25 punti
- Relazione all'interno e all'esterno dell'Azienda punteggio massimo 20 punti

La scheda annualmente è demandata:

Profilo	Valutatore
Personale sanitario e O.S.S.	Coordinatore del personale del Comparto della Struttura, ovvero, in sua assenza, Coordinatore di Dipartimento del Comparto, ovvero ancora, in assenza di quest'ultimo, Responsabile della Macroarea Ospedale-Territorio di competenza
Coordinatore della Struttura	Coordinatore di Dipartimento del Comparto, ovvero, in sua assenza, Responsabile della Macroarea Ospedale-Territorio di competenza. (tale valutazione viene sottoscritta anche dal Responsabile della Macroarea Ospedale-Territorio – qualora non sia già valutatore di prima istanza – e dal Dirigente Di.P.Sa.)
Personale tecnico ed amministrativo	Coordinatore del personale del Comparto della Struttura ove esistente, ovvero, in sua assenza, Direttore / Responsabile della Struttura. (oltre al Coordinatore, la scheda viene sottoscritta anche dal Direttore/Responsabile della struttura qualora non sia già valutatore di prima istanza)

La valutazione espressa dovrà essere debitamente illustrata e motivata al dipendente che dovrà sottoscrivere la scheda riportando eventuali annotazioni, osservazioni o commenti in merito.

3e) Sistema premiante

Per ciascun ruolo/profilo professionale è definita l'incidenza ponderale della performance organizzativa e della performance individuale come di seguito rappresentato:

	Performance Organizzativa	Performance Individuale
Direttore S.C. / Responsabile S.S.D. / Responsabile S.S. in staff	50%	50%
Dirigenti	40%	60%
Incarichi di funzione organizzativa	20%	80%
Comparto	10%	90%

La quota annua massima attribuibile al singolo dipendente è definita dalla contrattazione integrativa per ogni Area contrattuale. Tale quota è attribuita sulla base di:

- a) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Struttura di appartenenza secondo lo schema di cui al punto 3d);
- b) punteggio conseguito con la scheda di valutazione individuale o, in caso di richiesta di riesame di cui al successivo Art. 4, punteggio rideterminato dall'O.I.V. in sede di contraddittorio;
- c) applicazione vigenti accordi in materia di riconoscimento retribuzione di risultato.

La quota annua di retribuzione di risultato è erogata con le seguenti modalità:

- quota parte attraverso acconti mensili definiti per ogni Area contrattuale;
- saldo annuale a seguito delle procedure di misurazione raggiungimento obiettivi e valutazione individuale.

Art. 4

Procedura di riesame

Nel caso in cui il dipendente non condivida l'esito della valutazione individuale è, comunque, tenuto a vistare la scheda di valutazione riportando eventuali osservazioni e, entro 15 giorni dalla presa visione della suddetta scheda, presentare richiesta di riesame all'O.I.V., tramite la S.C. Programmazione Strategica e Sviluppo Risorse, adducendo ed esplicitando le motivazioni di tale disaccordo.

L'O.I.V. procede al riesame convocando separatamente, se lo ritiene necessario e con un preavviso di almeno 5 giorni, il valutatore di prima istanza e il valutato che può essere assistito da persona di fiducia o rappresentante sindacale cui conferisce mandato.

L'esito conclusivo del riesame sarà comunicato al valutatore ed al valutato.

Art. 5

Procedure di conciliazione e arbitrato

In materia di valutazione della performance individuale si dà atto che eventuali contestazioni possono essere oggetto delle procedure di conciliazione e/o arbitrato secondo le vigenti disposizioni normative/contrattuali.

Art. 6

Pubblicità

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede la massima trasparenza dei processi, operata attraverso la pubblicazione sul sito internet istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e consultazione, denominata "Amministrazione Trasparente", dei seguenti documenti:

- a. Piano della Performance;
- b. Relazione sulla Performance (da cui emerge la differenziazione nell'utilizzo della premialità e relativo documento di validazione;
- c. Nominativi, curricula, compensi e tutta la documentazione inerente i componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione nonché il regolamento di funzionamento dell'organismo;
- d. Regolamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- e. Ammontare complessivo dei premi collegati alle performance stanziati per il Personale del comparto, per l'Area dirigenziale medica e veterinaria e per l'Area dirigenziale sanitaria professionale tecnica amministrativa.

Art. 7

Disposizioni finali

Per tutto quanto non previsto nel presente Regolamento si rimanda alla contrattazione collettiva nazionale, agli accordi aziendali e alla normativa vigente in materia.

Appendice 1 - Normativa e documenti di riferimento

- D.Lgs. 502 del 30/12/1992 “Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art. 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421” e s.m.i;
- D.Lgs. 229 del 19/06/1999 “Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419”;
- D.Lgs. 286 del 30/07/1999 “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59”;
- D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001 e s.m.i., con particolare riferimento agli artt. 6, 40, 45 e 55-quater;
- D.Lgs. 150 del 27/10/2009 “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”, come modificato con D.Lgs. n.74 del 25/05/2017 “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;
- Legge 190 del 06/11/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”;
- D.Lgs. 33 del 14/03/2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni”;
- D.G.R. n. 25-6944 del 23/12/2013, con la quale la Regione Piemonte ha fornito le linee di indirizzo per le Aziende e gli Enti del Sistema Sanitario Regionale per la costituzione ed il funzionamento degli Organismi Indipendenti di Valutazione (O.I.V.).

Linee guida del D.F.P.:

- n. 1/2017 “LG per il Piano della Performance” (pur se non direttamente applicabile agli Enti del SSN, ma utilizzabili quali linee e indirizzi generali”;
- n. 2/2017 “LG per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri” del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- n. 3/2018 “ LG per la Relazione annuale sulla Performance”;
- n. 4/2019 “ LG sulla valutazione partecipativa nelle P.A.”;
- n. 5/2019 “ LG per la misurazione e valutazione della Performance individuale”.

Determinazioni ANAC:

- n. 1310 del 28/12/2016 *“Prime linee guida recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.Lgs. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. 97/2016”*;
- n. 1208 del 22 novembre 2017 relativa all’approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2017.

Vigenti disposizioni contrattuali:

- CCNL Personale del Comparto del 21/05/2018;
- CCNL Dirigenza dell'Area Sanità del 19/12/2019;
- CCNL Dirigenza dell'Area delle Funzioni Locali – sezione dirigenti Amministrativi, Tecnici e Professionali del 17/12/2020.

Appendice 2 - AGENDA adempimenti

PIANIFICAZIONE ADEMPIMENTI CONNESSI AL CICLO PERFORMANCE

(D.Lgs. n. 150/2009, come modificato con D.Lgs. n. 74/2017)

N.	Fasi	Tempi	Direzione Generale	S.C.	Strutture Staff/Line	S.C.
				Programmazione Strategica e Sviluppo Risorse		Amministrazione del Personale
1	Adozione linee guida al budget e definizione degli obiettivi	Dicembre/Marzo	X			
2	Individuazione centri di responsabilità e definizione budget di struttura, indicatori, fonti, target, peso	Dicembre/Marzo	X	X	X	
3	Assegnazione e negoziazione obiettivi con i Dipartimenti, Direttori/Responsabili di Struttura	Gennaio/Marzo (in casi eccezionali entro Maggio)	X	X	X	
4	Stesura piano della performance con relative schede obiettivi per struttura, delibera di approvazione e relativa trasmissione	Gennaio/Marzo (in casi eccezionali entro Maggio)	X	X		
5	Raccolta schede obiettivi sottoscritte	Aprile/Maggio		X		
6	Monitoraggio periodico e eventuali interventi correttivi	Giugno/Ottobre		X	X	
7	Richiesta alle fonti dati e raccolta relazioni obiettivi con indicazione percentuale di raggiungimento	Febbraio/Marzo (anno successivo a quello di riferimento)		X		
8	Raccolta valutazioni individuali	Febbraio/Marzo (anno successivo a quello di riferimento)		X		
9	Stesura relazione sulla performance completa di documento con percentuale di raggiungimento obiettivi per struttura	Aprile/Maggio (anno successivo a quello di riferimento)		X		
10	Presentazione della Relazione sulla Performance all'O.I.V. per verifica raggiungimento obiettivi e validazione	Maggio/Giugno (anno successivo a quello di riferimento)		X		
11	Delibera approvazione raggiungimento obiettivi organizzativi ed individuali	Giugno/Luglio (anno successivo a quello di riferimento)		X		
12	Definizione quota relativa al saldo risultato/incentivi	Giugno/Luglio (anno successivo a quello di riferimento)		X		
13	Trasmissione alla S.C. Amministrazione del Personale per la corresponsione saldo retribuzione di risultato	Giugno/Luglio (anno successivo a quello di riferimento)				X