

---

*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ASL  
ROMA 2*

---

## INDICE

<b>Premessa .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>4</b>
<b>1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA .....</b>	<b>6</b>
1.1 Caratteristiche distintive dell'Amministrazione .....	6
1.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa.....	6
1.3 Strumenti per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa.....	8
1.4 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance individuale.....	8
1.5 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale dei Dirigenti .....	9
1.6 Strumenti per la misurazione e valutazione della Performance individuale dei Dirigenti.....	10
1.7 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale Comparto .....	10
1.8 Strumenti per la Misurazione e Valutazione della Performance individuale Comparto.....	11
<b>2 IL PROCESSO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Tempistica del Ciclo di Gestione della Performance .....	12
2.2 Ciclo di Gestione delle Prestazioni e dei risultati (Performance).....	12
2.3 Obiettivi del Ciclo di Gestione delle Prestazioni e dei risultati (Performance).....	12
2.4 Soggetti del Ciclo di Gestione delle Prestazioni e dei risultati.....	13
<b>3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ .....</b>	<b>19</b>
<b>4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....</b>	<b>21</b>
<b>5 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI.....</b>	<b>22</b>
<b>6 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO .....</b>	<b>23</b>

## Premessa

---

In ottemperanza all'art.7 del D.Lgs 150/2009 "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale e a tal fine adottano con apposito provvedimento il *Sistema di misurazione e valutazione della performance*". A seguito del processo di fusione delle due ex AASSLL Roma B e Roma C, conclusosi con la costituzione della Asl Roma 2, il presente documento è la prima stesura del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della neo costituita Azienda Sanitaria Roma 2 e definisce "*le regole del gioco*" del processo di misurazione e valutazione della performance, elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi pubblici in un'ottica di trasparenza totale verso gli stakeholder interni ed esterni, di un miglioramento della qualità dei servizi offerti e di una crescita delle professionalità da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito individuale ed organizzativo.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema) illustrato ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel Piano triennale della performance, adottato dall'Azienda Asl Roma 2 con Delibera n.662 del 6 Aprile 2017.

Nel documento si evidenzia l'opportunità di procedere con elasticità nell'applicazione del Sistema in considerazione:

- della complessità del contesto organizzativo caratterizzato dalla presenza di molteplici strutture e conseguentemente da un numero elevato di soggetti coinvolti nel processo;
- della profonda riorganizzazione che sta ancora ad oggi interessando le strutture organizzative, in applicazione del Nuovo Atto Aziendale.

## Introduzione

---

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto del D.Lgs 150/2009, che apre il panorama normativo di riferimento arricchito da numerose integrazioni ed interventi legislativi. Si riportano quindi i principali riferimenti che impattano nella definizione del sistema:

1) D.Lgs 150/2009 (c.d. Riforma Brunetta) che:

- introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non;
- individua principi di selettività e di merito per la attribuzione di tali incentivi e premi;
- definisce un sistema di distribuzione di incentivi e premi secondo logiche meritocratiche;

2) D.Lgs 141/2011 (c.d. decreto correttivo alla Riforma Brunetta), che:

- definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute;
- rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del D.Lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009.

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite dalle delibere CIVIT:

- n. 88/2010, che definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
  - n. 89/2010, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (soprattutto organizzativa);
  - n. 104/2010, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
  - n. 114/2010, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa (già specificati nella delibera 89/2010) anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
- Il Sistema adottato tiene conto anche delle peculiarità derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della Dirigenza Medica, Veterinaria, SPTA e del Comparto attualmente vigenti;
- Contratto Collettivo Integrativo della Dirigenza e del Comparto.

Il presente documento, a livello metodologico e di contenuto, vuole essere di collegamento tra le procedure di misurazione e valutazione della performance già esistenti e quelle che saranno adottate in futuro, in un contesto organizzativo in progressivo mutamento. Si specifica inoltre che il documento si articola secondo le indicazioni fornite all'interno delle delibere CIVIT n. 104/2010 e 114/2010.

## **1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### **1.1 Caratteristiche distintive dell'Amministrazione**

L'Azienda Asl Roma 2 opera nel rispetto dei principi sanciti dal dettato costituzionale, dal D.lgs 502/92 e s.m.i., da altre norme della legislazione nazionale, nonché dalle norme emanate dalla Regione negli ambiti della propria autonomia.

La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale è affidata principalmente all'Amministrazione centrale e agli uffici amministrativi delle strutture periferiche.

La programmazione e lo svolgimento delle attività, garantiscono il rispetto di principi e valori che si basano sulla centralità della persona, sull'universalità dell'assistenza, sull'equità nell'accesso ai servizi e sulla qualità e appropriatezza delle prestazioni rese. Al fine di raggiungere tali obiettivi l'Azienda Asl Roma 2:

- promuove il governo clinico attraverso un'azione orientata alla tutela della salute e dell'efficacia degli interventi e al pieno coinvolgimento dei professionisti nella responsabilità della gestione;
- sviluppa modelli di cura basati sulla continuità assistenziale attraverso la promozione dell'integrazione socio-sanitaria;
- promuove l'innovazione, la ricerca, la sperimentazione clinica e la valorizzazione del proprio patrimonio tecnologico.

### **1.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa**

Premesso che la performance è definita, come “il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita” e che gli elementi fondanti del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono gli indicatori, i target e le infrastrutture di supporto ai processi e che per poter rendere efficace un Sistema di Misurazione e Valutazione è opportuno, per un'organizzazione, dotarsi di una mappa strategica, al fine sia di collegare obiettivi a indicatori, sia di comunicare la strategia all'interno e all'esterno dell'organizzazione ai principali stakeholder, l'Azienda Asl Roma 2 intende adottare un modello a cascata dell'impianto degli obiettivi. La scelta di tale modello nasce da un approccio multidisciplinare, orientato al miglioramento continuo attraverso l'apertura a modelli organizzativi

innovativi, tali da coniugare l'appropriatezza clinica con l'efficienza gestionale, nonché la trasparenza quale garanzia della circolazione delle informazioni di tutti i processi sia clinico-assistenziali che organizzativo-gestionali e la sicurezza degli utenti e degli operatori. Vengono quindi collegati, in una logica a cascata, gli "obiettivi strategici", gli "obiettivi operativi" e i relativi indicatori di risultato. Gli "obiettivi strategici" rappresentano le linee guida fondanti la strategia dell'Azienda Asl Roma 2, mentre gli "obiettivi operativi" sono definiti in modo da declinare gli "obiettivi strategici" in ambiti più specifici.

La struttura generale della mappa strategica prevede che ad ogni obiettivo strategico siano assegnati uno o più indicatori al fine di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Gli obiettivi possono anche derivare dall'assegnazione di progetti di particolare rilevanza aziendale ed essere aggiornati e/o modificati in corso d'anno. Inoltre gli obiettivi di particolare rilevanza strategica o con caratteristiche il cui raggiungimento è attività molto sfidante, possono essere pesati sulla base dell'importanza relativa.

Gli indicatori adottati dall'Azienda Asl Roma 2 possono essere classificati in:

- indicatori di outcome: esprimono "l'impatto, il risultato ultimo di un'azione";
- indicatori di output: esprimono "ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo";
- indicatori di input: esprimono l'insieme delle risorse disponibili;
- indicatori di efficacia: esprimono "la capacità di raggiungere gli obiettivi" e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi;
- indicatori di efficienza: esprimono "la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse" e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi. Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output).

La valutazione della performance organizzativa, infine è basata sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e valutati sulla base dei dati risultanti dalle procedure aziendali e dai sistemi informativi e informatici aziendali e regionali, tenendo conto anche delle condizioni operative specifiche che possano aver caratterizzato o influenzato i risultati raggiunti. La definizione di obiettivi e la conseguente valutazione coinvolge l'Area della Dirigenza e del Comparto, come da accordo integrativo. E' responsabilità del livello dirigenziale del Centro di Responsabilità, se necessario, chiarire su quali obiettivi è richiesta la partecipazione, il contributo e l'impegno di tutti i professionisti e quali obiettivi, necessitano per la loro realizzazione, dell'impegno specifico soltanto

di alcune figure professionali, con conseguente declinazione nella scheda di assegnazione degli obiettivi stessi e relativa eventuale pesatura ai fini della retribuzione di risultato.

Sulla base della delibera 104/2010 della CIVIT la valutazione della performance implica una metodologia che consenta “l’analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause, nonché la valutazione degli elementi sintetici d’insieme riguardo l’andamento dell’amministrazione”.

In tal senso l’Azienda Asl Roma 2, nel processo di formulazione della mappa strategica, associa ad ogni obiettivo strategico anche uno o più indicatori e il relativo valore obiettivo (target) utile a misurare l’effettivo raggiungimento dell’obiettivo stesso in termini strettamente quantitativi.

La valutazione è dunque qualitativa e quantitativa. L’Azienda monitora qualitativamente gli obiettivi misurando lo stato di avanzamento delle attività sottese alla realizzazione delle strategie attraverso una verifica, per singolo obiettivo, dell’effettivo sviluppo di piani e azioni a supporto degli obiettivi. Parallelamente viene svolta la misurazione dei valori degli indicatori in modo da poter disporre anche di dati quantitativi utili alla valutazione qualitativa. Nel caso il trend degli indicatori sia difforme rispetto a quanto previsto o si riscontri la difficoltà nell’effettivo svolgimento di particolari attività, è possibile procedere ad una rimodulazione delle azioni sottese agli obiettivi e/o dei target obiettivo. Tale attività è da considerarsi valida per individuare possibili ambiti di miglioramento in funzione di esigenze emergenti. In caso di indicatori quantitativi necessari al soddisfacimento di requisiti cogenti (DCA, LEA, e/o altri disposti normativi) l’indicatore numerico sarà un indicatore IN/OUT.

### **1.3 Strumenti per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa**

Il processo di valutazione della performance organizzativa si avvale di una scheda, per singola unità operativa, che a partire dagli obiettivi negoziati nel Ciclo di Gestione della Performance, mette in evidenza la percentuale (%) della performance realizzata nell’anno dalle singole articolazioni organizzative aziendali.

### **1.4 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance individuale**

L’articolazione attuale del sistema di misurazione della performance individuale tiene conto del contesto normativo di riferimento già specificato in premessa. In particolare, oltre a quanto previsto nel D.Lgs. 150/2009 rispetto all’introduzione di sistemi gestionali efficaci in riferimento all’attribuzione di incentivi economici e progressioni di carriera, la valutazione della performance



individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

L'Azienda Asl Roma 2 valuta la performance individuale sia del personale con incarico dirigenziale sia del personale dell'Area Comparto.

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali è finalizzata alla diffusione di una "cultura del confronto sui comportamenti lavorativi" in un'ottica di sviluppo individuale e organizzativo.

I risultati della Performance Organizzativa e della Performance Individuale alimentano il processo di valutazione più generale degli incarichi professionali.

Nei successivi paragrafi sono descritti nel dettaglio contesto normativo e contrattuale, finalità, oggetto e metodologia delle diverse tipologie di valutazione sopra citate.

## **1.5 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale dei Dirigenti**

Il Sistema di valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati nel Ciclo di Gestione della Performance, per le Aree della dirigenza Medica, Veterinaria, Professionale, Sanitaria, Amministrativa e Tecnica, condiviso con i rappresentanti della componente sindacale delle aree di riferimento, disciplinato con deliberazione n. 1575/CS e integrato con deliberazione n.1661/CS del 2016, prevede l'adozione di criteri uniformi per tutto il contesto produttivo articolato nelle strutture organizzative aziendali.

Nel Protocollo Applicativo adottato per l'anno 2016 sono state definite ed illustrate in apposito paragrafo (art. 6) le modalità di diffusione e adesione agli obiettivi di budget da parte del personale di ciascun Centro di Responsabilità.

Al fine di connotare chiaramente la funzione attribuita al sistema retributivo accessorio quale leva gestionale e strumento incentivante all'impegno professionale, oltre alla definizione dei criteri generali di distribuzione del fondo, sono stati individuati dei livelli minimi di performance organizzativa al di sotto dei quali non viene riconosciuto l'accesso all'incentivo:

Livello minimo di performance organizzativa direttori di Dipartimento/Area: >70%

Livello minimo di performance organizzativa direttori di UOC: > 60%

Livello minimo di performance organizzativa dirigenti: > 50%

Livello minimo di performance individuale: score complessivo > 10

È stata altresì adottata una parametrizzazione individuale di accesso ai fondi incentivanti rispetto alla fascia contrattuale di appartenenza/tipologia di incarico, in ragione del livello di responsabilità

e del contributo atteso alla performance organizzativa da parte dei rispettivi livelli direzionali, oltre ad una graduazione della quota parte di retribuzione di risultato attribuibile sulla base del punteggio di performance conseguito dalla struttura.

## **1.6 Strumenti per la misurazione e valutazione della Performance individuale dei Dirigenti**

La scheda di valutazione individuale è unica, da compilarsi a cura del Dirigente Responsabile della Unità Organizzativa in cui ciascun dirigente presta servizio. La scheda è composta da cinque aree di valutazione:

per quattro sono stati definiti specifici indicatori;

per la quinta area si fa riferimento al raggiungimento di un obiettivo individuale da concordare con il valutato.

Sono previsti cinque livelli di valorizzazione (da 1 a 5) al fine di consentire un adeguato punteggio differenziale; in questo modo il range del punteggio può variare da 5 a 25. In base al punteggio complessivamente conseguito nella scheda, la quota parte di retribuzione viene distribuita come segue:

da 0 a 10 punti:	0%
da 11 a 15 punti:	40%
da 16 a 25 punti:	100%

Una adeguata parametrizzazione dell'incentivo individuale è stata adottata in funzione della presenza in servizio, oltre che per il personale con rapporto di lavoro ridotto.

## **1.7 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale Comparto**

Il Sistema di valutazione individuale per il personale del Comparto, condiviso con i rappresentanti della componente sindacale, disciplinato con deliberazione n. 1327/CS del 2016 e rettificato con deliberazione n. 1414/CS del 2016, è teso a creare una cultura organizzativa che possa beneficiare della responsabilizzazione e dell'apporto sistematico di ogni operatore. Nell'Accordo Sistema Premiante anno 2016 sono state definite ed illustrate, oltre ai criteri generali di distribuzione del fondo, le modalità di condivisione ed adesione al Ciclo di gestione della Performance da parte del personale di ciascun Centro di Responsabilità, con indicazione delle professionalità cui compete la corretta divulgazione degli obiettivi al personale del Comparto (Coordinatore, titolare di Posizione Organizzativa, Dirigente di U.O.)

Anche per il sistema di valorizzazione individuale del Comparto, ai fini della chiara connotazione quale sistema incentivante, si è ritenuto di fissare una soglia del 30% di performance di struttura al

di sotto della quale non viene erogato l'incentivo, mentre con performance di struttura compresa tra il 30% ed il 70% si procede in maniera proporzionale. Viene riconosciuto il 100% dell'incentivo se la performance di struttura risulta uguale o superiore al 70%.

Per gli obiettivi di equipe, in caso di raggiungimento del 85% si darà luogo al pagamento del 100%. Al di sotto del 85%, si darà luogo al pagamento in maniera proporzionale, mentre al di sotto del 30% non si darà luogo ad alcun pagamento.

È prevista inoltre una parametrizzazione della quota da erogare, basata sulle rispettive fasce di appartenenza (csd. Coefficiente di fascia), oltre all'individuazione di coefficienti di classificazione per complessità critica in relazione a particolari condizioni di lavoro, per il personale in servizio in turnazione H24 e H12 o H6.

## **1.8 Strumenti per la Misurazione e Valutazione della Performance individuale**

### **Comparto**

La scheda di valutazione, unica, è articolata in cinque indicatori, per ciascuno dei quali sono previsti tre livelli (0, 5, 10) e complessivamente permette di attribuire un punteggio pari a 50. La quota individuale economica è proporzionata al punteggio raggiunto:

da 40 a 50:	100%
da 30 a 35:	75%
da 20 a 25:	50%
da 0 a 20:	0%.

La compilazione della scheda compete, secondo la linea gerarchica, ai Dirigenti delle Professioni Sanitarie per i titolari di posizione organizzativa, ai titolari di Posizione Organizzativa per i Coordinatori e ai Coordinatori Professionali per il restante personale. Riguardo al personale amministrativo ed al restante personale tecnico non altrimenti indicato sopra, la scheda di valutazione viene redatta dal dirigente Responsabile dell'U.O.

Adeguate parametrizzazione dell'incentivo individuale è stata adottata in funzione della presenza in servizio, oltre che per il personale con rapporto di lavoro ridotto.

Conformemente a quanto previsto dalla delibera CIVIT n. 104/2010, è prevista la costituzione di una commissione per eventuali ricorsi.

La compilazione e presa visione delle schede di valutazione individuale, previa apposita informativa al personale, avviene mediante procedura informatica alla quale gli interessati possono accedere con le proprie personali credenziali.

## **2 IL PROCESSO**

### **2.1 Tempistica del Ciclo di Gestione della Performance**

Per assicurare la trasparenza delle fasi e dei tempi di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance, di seguito vengono schematizzati i momenti salienti di tale processo con un focus sulla performance individuale del personale dirigente e non dirigente (Comparto).

- Definizione obiettivi, indicatori e target
- Negoziazione obiettivi, indicatori e target
- Monitoraggio indicatori e azioni correttive
- Misurazione e valutazione performance
- Valutazione e condivisione con gli organi
- Distribuzione incentivi

### **2.2 Ciclo di Gestione delle Prestazioni e dei risultati (Performance)**

Il Ciclo di gestione delle prestazioni e dei risultati (performance) è sviluppato in maniera coerente con i contenuti dalla L.R. 01/2011, Capo II Art. 4 e con il ciclo della programmazione finanziaria e del Bilancio ed è articolato nelle seguenti fasi:

1. definizione e negoziazione degli obiettivi che si intende raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, formulati in termini misurabili;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati all'organo di indirizzo politico-amministrativo, ai Dirigenti apicali nonché ai competenti organi esterni, ai soggetti interessati.

### **2.3 Obiettivi del Ciclo di Gestione delle Prestazioni e dei risultati (Performance)**

Gli obiettivi sono definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo (Direzione Strategica) sulla base della programmazione Nazionale e Regionale di riferimento, indicati dai Programmi Operati e dai DCA di assegnazione degli obiettivi ai Direttori Generali, in coerenza con quelli di

Bilancio di Esercizio Aziendale. Il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

L'efficacia di un processo di gestione della valutazione della performance nel suo complesso viene garantita dalla qualità tecnica con cui sono formulati gli obiettivi, pertanto, l'Azienda, in coerenza con i requisiti ex L.R. 01/2011 ,Capo II Art. 5 e ex D.lgs. 150/09 Art.5 ,c.2, formula e assegna obiettivi:

- a) rilevanti e pertinenti;
- b) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e delle attività;
- c) concreti, in quanto relativi a elementi oggettivamente osservabili;
- d) misurabili e non generici, tali che i dati necessari per valutare il raggiungimento dell'obiettivo siano oggettivi e reperibili dal valutatore ad un basso costo;
- e) definiti nel tempo: l'orizzonte temporale di riferimento è di norma annuale, nel caso di obiettivi che richiedano più di un anno per la loro realizzazione si individuano obiettivi intermedi realizzabili nel corso dell'anno e si indicano le attese per gli anni successivi;
- f) parametrati, in quanto contengono il riferimento concreto in base al quale si misura l'effettivo raggiungimento;
- g) chiari, in modo che siano facilmente comprensibili le attese nei confronti del dirigente valutato;
- h) sfidanti, ma raggiungibili, al fine di massimizzare l'effetto motivazionale e garantire equità;
- i) commisurati ai valori e agli standard di riferimento;
- l) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, ove possibile, agli anni precedenti;
- m) correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

## **2.4 Soggetti del Ciclo di Gestione delle Prestazioni e dei risultati**

Il Processo di misurazione e valutazione della Performance aziendale prevede il coinvolgimento dei seguenti attori:

- Organo di indirizzo politico-amministrativo (Direzione Strategica);
- Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V. (L.R. 01/2011 ,Capo IV; D.lgs. n. 150/09 art. 14);
- Struttura tecnica a supporto;
- Comitato a supporto del processo;

- Titolari del Ciclo di gestione delle prestazioni e dei risultati (Performance);
- Personale Dirigente dell'Azienda;
- Personale del Comparto dell'Azienda.

## **2.5 L'organo di indirizzo politico-amministrativo – Direzione Strategica**

La Direzione Strategica rappresenta il vertice strategico dal quale prende avvio il Ciclo di gestione e valutazione delle prestazioni e dei risultati.

Nell'ambito del processo di valutazione la Direzione Strategica Aziendale:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- emana le direttive generali contenente gli indirizzi strategici;
- definisce, sulla base delle indicazioni della programmazione regionale, le politiche e gli indirizzi aziendali che intende perseguire;
- prende visione della verifica del conseguimento effettivo degli obiettivi;
- presiede la negoziazione degli obiettivi con i Titolari;
- verifica gli andamenti e valuta eventuali richieste di rinegoziazione degli obiettivi;
- garantisce la trasparenza e l'integrità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale delle informazioni concernenti il Ciclo di gestione della Performance, gli indicatori relativi agli andamenti e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

## **2.6 La Struttura Tecnica a supporto**

La Struttura tecnica supporta la Direzione Strategica in tutte le fasi di programmazione e verifica del Ciclo di gestione della Performance al fine di:

- rendere il modello del ciclo di gestione delle prestazioni e dei risultati coerente con le disposizioni nazionali e regionali in materia;
- presiedere le diverse fasi del processo con particolare riferimento a quella di negoziazione e monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi negoziati.

## **2.7 Il Comitato a supporto del Ciclo di Gestione della Performance**

Il Comitato supporta la Direzione Strategica nella definizione degli obiettivi fornendo gli elementi necessari alla loro formulazione operativa.

Il Comitato è costituito:

- dal Direttore della U.O.C. Controllo di Gestione che svolgerà funzioni di coordinamento delle attività del Comitato;
- dal Direttore della U.O.C. Sistemi Informativi Sanitari;
- dal Direttore della U.O.C. Analisi Organizzativa e Supporto Informatico;
- dal Direttore della U.O.C. Bilancio e Ciclo Passivo;
- dai dirigenti aziendali che, per ambiti di specifica competenza e nelle diverse fasi del processo, verranno coinvolti dalla Direzione Strategica.

## **2.8 Organo Indipendente di Valutazione della Performance**

L'Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi del Dlgs. n.150/2009 Capo IV art. 14, è un organismo autonomo nominato dalla Direzione Strategica il quale riferisce direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Sostituisce il Nucleo di Valutazione e Controllo strategico o altri analoghi organismi di controllo interno previsti dal D.lgs 286/99 e s.m.i.. E' costituito da tre componenti di cui uno con funzione di presidente, dotati di elevata professionalità ed esperienza maturata nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, della misurazione e valutazione della performance. L'Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi della L.R. n.1/11 Capo IV art. 14, inoltre:

- sovrintende al funzionamento complessivo del sistema della valutazione, dei controlli interni, della trasparenza e dell'integrità ;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi;

L'O.I.V. si avvale della Struttura Tecnica permanente dell'Azienda individuata nella U.O.C. Controllo di Gestione, al fine di presidiare l'integrità del sistema e supportare l'Organismo Indipendente di Valutazione nel Ciclo di gestione della Performance, acquisendo, dai referenti aziendali dei flussi, dati, informazioni ed analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti.

## **2.9 Titolari del Ciclo di Gestione delle prestazioni e dei risultati (Performance)**

I Titolari del Ciclo di gestione della Performance rappresentano gli interlocutori principali con cui la Direzione Strategica e il Comitato si interfacciano e sono rappresentati da:

- Direttori di Dipartimento;
- Direttori Medici di Presidio;
- Direttori di Distretto;
- Direttori di Area;
- Direttori di Unità Operative Dipartimentali

- Direttori/Dirigenti di Unità Operative in Staff alla Direzione Strategica.  
e partecipano alle seguenti fasi:
- fase preliminare di negoziazione consistente nella partecipazione attiva alla presentazione, da parte della Direzione Strategica, del Ciclo di Gestione della Performance e delle Schede obiettivi per Macrostruttura da compilare in termini di azioni da realizzare nel corso dell'anno, eventualmente attraverso l'utilizzo degli strumenti indicati nell'Atto Aziendale (Comitato di Dipartimento art. 30), valutando le risorse e i costi disponibili;
- fase di negoziazione di I livello tra il Titolare di Macro Struttura e la Direzione Strategica Aziendale degli obiettivi da condividere e controfirmare nelle schede;
- fase di negoziazione di II livello, tra il Titolare ed i Direttori delle Unità Operative afferenti alla Macro Struttura diretta dal Titolare, degli obiettivi, negoziati con la Direzione Strategica e da condividere e controfirmare nelle schede;
- fase di verifica del monitoraggio degli andamenti degli obiettivi con evidenza delle risoluzioni delle situazioni critiche o di difficile raggiungimento degli stessi.

Spetta al Titolare presiedere l'intero processo del Ciclo di Gestione della Performance dando ampia e periodica diffusione delle direttive, dei dati e delle informazioni e garantendo il rispetto dei tempi ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

## 2.10 Personale Dirigente

Il Personale Dirigente è distinto in Direttore di U.O.C. e Dirigente assegnato alle Unità Operative afferenti.

Il Dirigente Direttore di U.O.C. partecipa al Ciclo di Gestione della Performance negoziando con il Titolare di Macro Struttura di riferimento gli obiettivi operativi assegnati all'unità operativa di afferenza. In particolare partecipa alla:

- fase di negoziazione di II livello con il Titolare di Macro Struttura di afferenza, dove condivide e controfirma la scheda degli obiettivi assegnati.

Al Dirigente Direttore di U.O.C. spetta ampia diffusione e monitoraggio periodico del processo del Ciclo di Gestione della Performance.

Il Personale Dirigente assegnato alle Unità Operative partecipa al Ciclo di Gestione della Performance condividendo e sottoscrivendo la scheda obiettivi firmata dal Direttore di U.O.C..



## 2.11 Personale Comparto

Considerato che la Performance organizzativa è il risultato che un'intera organizzazione e le sue articolazioni conseguono ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e che la Performance individuale esprime invece il contributo fornito da un individuo in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi, il personale afferente all'Area del Comparto, partecipa fattivamente all'intero processo supportando sia il personale Dirigenziale sia i coordinatori professionali di categoria. Nel Dipartimento delle Professioni gli obiettivi sono declinati per le Posizioni Organizzative e per i Coordinatori in maniera flessibile al fine del raggiungimento degli obiettivi assegnati.

## 2.12 Fasi del Ciclo di gestione della Performance

Il Ciclo di gestione delle prestazioni e dei risultati si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione del piano triennale aziendale delle prestazioni e dei risultati (performance) da effettuarsi sulla base della programmazione nazionale e regionale, nell'ambito delle risorse disponibili definite dal Bilancio Economico Previsionale Aziendale per l'anno di riferimento e successivi aggiornamenti annuali;
2. convocazione del Comitato a supporto per le azioni propedeutiche all'avvio del Ciclo di gestione della Performance;
3. nomina dei Titolari del Ciclo di Gestione della Performance;
4. predisposizione atti di avvio del Ciclo di gestione della Performance;
5. definizione degli obiettivi strategici ed operativi per l'anno di riferimento da inserire nell'albero della Performance con i correlati indicatori;
6. predisposizione delle Schede per Titolari di Macro Struttura e singola Unità Operativa afferente;
7. avvio del Ciclo di Gestione della Performance;
8. trasmissione all'Organismo Indipendente di Valutazione dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance al fine della validazione del processo;
9. informativa sull'avvio del Ciclo di gestione della Performance alle Organizzazioni Sindacali;
10. fase di negoziazione di I livello tra il Titolare di Macro Struttura e la Direzione Strategica con consegna delle Schede degli obiettivi da assegnare alla Macro struttura e alle strutture afferenti;
11. fase di negoziazione di II livello tra il Titolare di Macro Struttura e i Direttori delle rispettive UU. OO. afferenti alla Macro Struttura con controfirma, da parte dei dirigenti assegnati delle schede degli obiettivi;
12. trasmissione all'Organismo Indipendente di Valutazione dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance;
13. analisi periodica degli scostamenti con evidenza delle criticità;

14. consuntivazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
15. trasmissione alla Direzione Strategica e all'O.I.V. della consuntivazione, di cui al punto 14, per la validazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
16. trasmissione all'Area Personale e supporto giuridico gestionale dei risultati raggiunti nella performance organizzativa per i successivi adempimenti liquidatori.

## **2.12 Modalità di misurazione della Performance organizzativa e individuale**

Per poter valutare la performance organizzativa vengono utilizzati sistemi informativi interni e fonti dati interne.

La Struttura tecnica a supporto raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Aziende o dai Titolari del Ciclo di Gestione della Performance, rendendoli disponibili per analisi e valutazioni finalizzate alla pianificazione e al processo decisionale.

La modalità di raccolta dei dati delle valutazioni della Performance individuale del personale, si basa su un'apposita procedura informatica attraverso la quale è possibile per il valutatore e il valutato espletare le varie azioni necessarie.

L'applicativo informatico permette altresì di poter visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato, sia per il valutatore che per il valutato, che potrà avere a disposizione il proprio dossier valutativo in qualunque momento.

### 3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Secondo l'art. 12 del D.Lgs 150/2009 “nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono:

- a) un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche», di cui all'articolo 13 del Dlgs. 150/2009;
- b) gli Organismi Indipendenti di Valutazione della performance di cui all'articolo 14 del Dlgs. 150/2009;
- c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione”.

Secondo la delibera CIVIT 104/2010 la definizione del Sistema rientra nella competenza degli OIV, mentre la sua adozione spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

#### 3.1 I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono:

- l'O.I.V., soggetto che definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di cui all'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente (Art. 14 commi 9 e 10 del Dlgs 150/2009), presidia, in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso. L'OIV, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici. Recepisce e definisce eventuali successivi aggiustamenti degli obiettivi in caso di rilevanti scostamenti;
- il Responsabile di struttura dovrà illustrare ai Dirigenti, appena negoziati, gli obiettivi di struttura ed il livello di contributo che egli si aspetta da ciascuno. Ad un incontro collegiale seguiranno colloqui personali con i singoli dirigenti, ove necessari al fine della misurazione e valutazione della Performance organizzativa. Provvede, inoltre, alla misurazione e valutazione della Performance individuale del personale assegnato ai propri uffici.

### 3.2 schema di sintesi della valutazione

<b>MATRICE SISTEMA DI VALUTAZIONE</b>	<b>Valutazione della Performance Organizzativa</b>	<b>Valutazione della Performance Individuale</b>
Obiettivi: cosa riguarda	Obiettivi e risultati attesi a livello di strutture	Contributi e obiettivi assegnati a professionisti singoli e specifici
Chi coinvolge (Profili)	Direttori/Responsabili e collaboratori: meccanismo a cascata	Direttori/Responsabili e collaboratori: meccanismo a cascata
Tempi	Annuale: da Aprile a Maggio	Annuale: entro Luglio
Conseguenze	Retribuzione di risultato (equipe e singoli)	Risultato individuale
Strumenti: schede	Schede Obiettivi	Schede di valutazione
Output	Incentivo di equipe	Incentivo individuale

## **4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

### **4.1 Personale dirigente**

In riferimento alla Performance Organizzativa, nel caso in cui il Titolare di Macro Struttura, nel corso della fase di negoziazione finale con la Direzione Strategica, non condivida e non sottoscriva la Scheda obiettivi, si rinvia la chiusura della negoziazione al successivo contraddittorio con il Direttore Generale. L'eventuale esito negativo del contraddittorio determinerà la mancata condivisione degli obiettivi aziendali con conseguente rinvio all'Organismo Indipendente di Valutazione per l'espletamento degli eventuali adempimenti di competenza.

Nel caso in cui le Unità Operative afferenti ai Titolari di Macro Struttura, nel corso della fase di negoziazione interna, non condividano e sottoscrivano le Schede obiettivi dell'Unità Operativa e dello stesso Titolare, si prevede:

- la comunicazione alla Direzione Strategica sottoscritta dalle parti coinvolte dei motivi sottostanti la mancata condivisione;
- la valutazione della Direzione Strategica delle motivazioni addotte, stabilendo i termini di un eventuale contraddittorio.

L'eventuale esito negativo del contraddittorio determinerà il rinvio all'Organismo Indipendente di Valutazione per l'espletamento degli eventuali adempimenti di competenza previsti dal contratto.

In caso di controversia nella Valutazione della Performance Individuale dei dirigenti collegata alla retribuzione di risultato, è possibile una riconciliazione di I istanza tra valutato e valutatore, con intervento del superiore gerarchico rispetto al valutatore; in caso di esito negativo si procederà alla valutazione di II Istanza da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione. Pertanto l'O.I.V. svolge la valutazione di II istanza in caso di controversie sia per la Performance Organizzativa, sia per la Performance Individuale, ai sensi della Delibera n. 1575/CS e s.s.m. (all.1)

### **4.2 Personale Comparto (non dirigente)**

In merito di contraddittorio in fase di misurazione e valutazione della Performance individuale, lo stesso sarà trattato dalla Commissione al fine di un riesame della valutazione individuale come previsto dall'Accordo Sistema Premiante recepito con delibera Aziendale n.1327/CS/2016 e s.s.m., su specifica richiesta del dipendente (all.2).

## **5 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI**

Al fine di assicurare uno stretto collegamento con le iniziative del Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità e nell'ottica di una progressiva e costante implementazione, sono individuati nell'ambito del Ciclo di gestione della Performance, nonché del piano della Performance, specifici obiettivi relativi alla “trasparenza e all'integrità dell'azione amministrativa”. In particolare, su tali tematiche viene assegnato ad ogni Macrostruttura un obiettivo strategico, da cui discende un obiettivo operativo per tutte le strutture afferenti alla stessa “standardizzato” relativamente agli indicatori, all'individuazione delle fasi di attuazione, alla tempistica di svolgimento ed ai risultati attesi. In tal modo si intende garantire, sia la sensibilizzazione rispetto alle tematiche della trasparenza e dell'integrità da parte del personale dirigenziale e non, sia la partecipazione concreta, per la parte di propria competenza, di tutte le strutture all'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e Anticorruzione.

## **6 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Ai sensi del Dlgs. 150/2009, (art. 4, C.1 e Art.5, C.1) l'Azienda Asl Roma 2 definisce gli obiettivi operativi inseriti nel Piano triennale della Performance in coerenza con gli obiettivi previsti nei documenti di Bilancio.