

**Regione Piemonte - Azienda Sanitaria Locale CN2 "Alba - Bra"**

*i:\deliberè\delibere da pubblicare\delib2015\1001.doc*

**D e t e r m i n a z i o n e   D i r e t t o r i a l e**

NUMERO GENERALE	CODICE PROPOSTA				DATA
	BUDGET	ADOTT.	ANNO	PROGR.	
<b>1001</b>	<b>000</b>	<b>DIG</b>	<b>15</b>	<b>0014</b>	<b>29 SETTEMBRE 2015</b>

**O G G E T T O :**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.**

**I L   D I R E T T O R E   G E N E R A L E**

Preso visione del D.Lgs n. 150/2009 e della DGR n. 25-6944 del 23.12.2013 che richiedono che per favorire il processo di cambiamento organizzativo aziendale, orientato al miglioramento e alla riorganizzazione dei servizi, è necessario sviluppare il ciclo di gestione della performance;

Preso atto della proposta circa l'istituzione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance pervenuta in data 24.04.2015 con n. prot. 22994 dall'Organismo indipendente di valutazione dell'Azienda;

Preso atto che il Collegio di direzione nella seduta del 28.05.2015 ha valutato positivamente la proposta;

Sentito il parere delle Organizzazioni sindacali non mediche nell'incontro del 10.09.2015 e delle Organizzazioni sindacali mediche e dei dirigenti non medici nella seduta del 14.09.2015;

Acquisito il parere favorevole, per quanto di competenza, del Direttore Amministrativo e Direttore Sanitario (ex art. 3, comma 1-quinquies, D.Lg.vo 30.12.92, n. 502 e s.m.i.);

**D E T E R M I N A**

- per i motivi illustrati in premessa di approvare il documento allegato alla presente determinazione con cui si definisce il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

*Segue determinazione n. 1001/000/DIG/15/0014 del 29 settembre 2015*

Letto, approvato e sottoscritto.

**IL DIRETTORE GENERALE**  
Francesco MORABITO  
F.TO MORABITO

Sottoscrizione per conferma del parere richiamato nel contesto della determinazione:

**IL DIRETTORE SANITARIO**  
Paolo TOFANINI  
F.TO TOFANINI

**IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO**  
Gianfranco CASSISSA  
F.TO CASSISSA

*Allegato:*

– *sistema di misurazione e valutazione della performance*

*Archivio: IV.2.16.1*

*TR/fb*

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### Oggetto

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ASL CN2 di Alba-Bra ha la finalità complessiva di favorire il miglioramento continuo del contributo che le strutture e i singoli apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Azienda e alla soddisfazione dei bisogni della popolazione.

Il processo di misurazione e valutazione è da considerarsi, prima di tutto, strumento di "conoscenza" del sistema e, quindi, premessa per una corretta gestione del personale. Obiettivo della valutazione è quello di risolvere le criticità, sia a livello di struttura che di equipe, promuovendo una crescita complessiva dell'intero sistema, anche attraverso una formazione mirata.

Il processo di valutazione, con le sue diverse fasi (definizione e assegnazione degli obiettivi, misurazione dei risultati ottenuti, valutazione delle attività svolte e delle capacità possedute), è quindi momento fondamentale e premessa di un efficace e coerente piano di sviluppo delle risorse umane, che costituiscono il fattore principale per la qualità del servizio.

Nelle organizzazioni sanitarie la qualità e la motivazione degli operatori sanitari rappresentano una risorsa chiave per competere ed eccellere; le politiche aziendali devono essere volte ad attrarre, sviluppare e trattenere le migliori professionalità. Lo sviluppo di sistemi strutturati di valutazione può giocare in tal senso un ruolo fondamentale, a condizione che gli stessi non si trasformino in strumenti burocratici di classificazione ed utilizzo dei professionisti, non vengano vissuti come un «onere amministrativo» dai valutatori e non vengano subiti quale il «momento del giudizio» dai valutati.

Se migliorare la competenza professionale di coloro che erogano servizi sanitari può migliorare la qualità complessiva dell'assistenza sanitaria, misurare e gestire la performance degli operatori sanitari diviene un punto di interesse per le organizzazioni sanitarie che desiderano, da un lato massimizzare la qualità delle cure e della percezione delle stesse da parte dei pazienti, dall'altro assicurare a quest'ultimi che i professionisti che incontrano siano preparati e garantiscano quantomeno degli standard di performance minimi. In questo senso la valutazione della performance diventa un tassello fondamentale nei sistemi di miglioramento della qualità.

Nello specifico, si tratta di:

- particolare attenzione al mantenimento nel tempo della professionalità e del livello di qualità delle competenze, finalizzato ad un più generale miglioramento della qualità delle cure erogate;
- forte enfasi sulle finalità di sviluppo/crescita dei professionisti;
- presenza di molteplici dimensioni di valutazione della performance, a supporto di una visione complessiva della pratica del professionista; nello specifico, oltre alla dimensione clinica, sono previste altre dimensioni quali i comportamenti, le capacità gestionali e l'attività di didattica/ricerca;
- ricorso ad un mix composito di strumenti di valutazione, in funzione della specifica dimensione di valutazione: con il superamento della «scheda» di valutazione quale strumento di standardizzazione;
- attenzione alla trasparenza del processo di valutazione e alla riservatezza degli esiti;
- sensibilità al tema della «valutazione della valutazione»: introduzione di strumenti per verificare l'efficacia del processo di valutazione all'interno dell'organizzazione.

Lo sviluppo di un sistema di valutazione della performance dovrebbe passare attraverso:

- l'identificazione e la condivisione delle finalità;
- l'individuazione delle dimensioni della valutazione
- la messa a punto degli strumenti e del processo
- le scelte in merito alle conseguenze della valutazione e l'eventuale collegamento con il sistema premiante.

Più specificamente, le dimensioni della valutazione possono essere così sintetizzate:

- performance clinica: i risultati dell'attività clinica sul paziente;

- performance scientifica: i risultati dell'attività di ricerca e didattica
- performance gestionale: i risultati dell'attività di programmazione, organizzazione e gestione delle risorse;
- comportamenti: le modalità con cui le competenze a supporto della performance clinica, scientifica e gestionale si manifestano.

Il sistema di valutazione in applicazione dei CCNL e degli accordi integrativi aziendali rappresenta altresì lo strumento per la gestione della produttività/retribuzione di risultato, intesa quale premio collettivo e individuale.

Il Sistema ha per oggetto la performance a partire dalle strutture, dalle équipe con risvolto sulla valutazione della performance individuale. In questa accezione, lo scopo prioritario della misurazione e valutazione della performance deve essere tesa a:

- supportare le strutture aziendali nel miglioramento continuo della propria attività;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- la valutazione individuale è improntata ad evidenziare il contributo del singolo rispetto agli obiettivi dell'azienda nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;

### **Principi della valutazione**

Il Sistema della ASL CN2 Alba-Bra s'ispira ai seguenti principi:

- trasparenza dei criteri utilizzati per misurare la performance organizzativa/collettiva ed individuale;
- coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi relativi alla performance organizzativa/collettiva;
- responsabilizzazione dei soggetti che effettuano, o concorrono ad effettuare, la valutazione;

## **TITOLO II**

### **ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA E AMBITI DI APPLICAZIONE**

#### **Premessa**

Il sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è articolato in due ambiti applicativi: l'ambito organizzativo/collettivo e l'ambito individuale.

#### **La Valutazione della Performance organizzativa/collettiva**

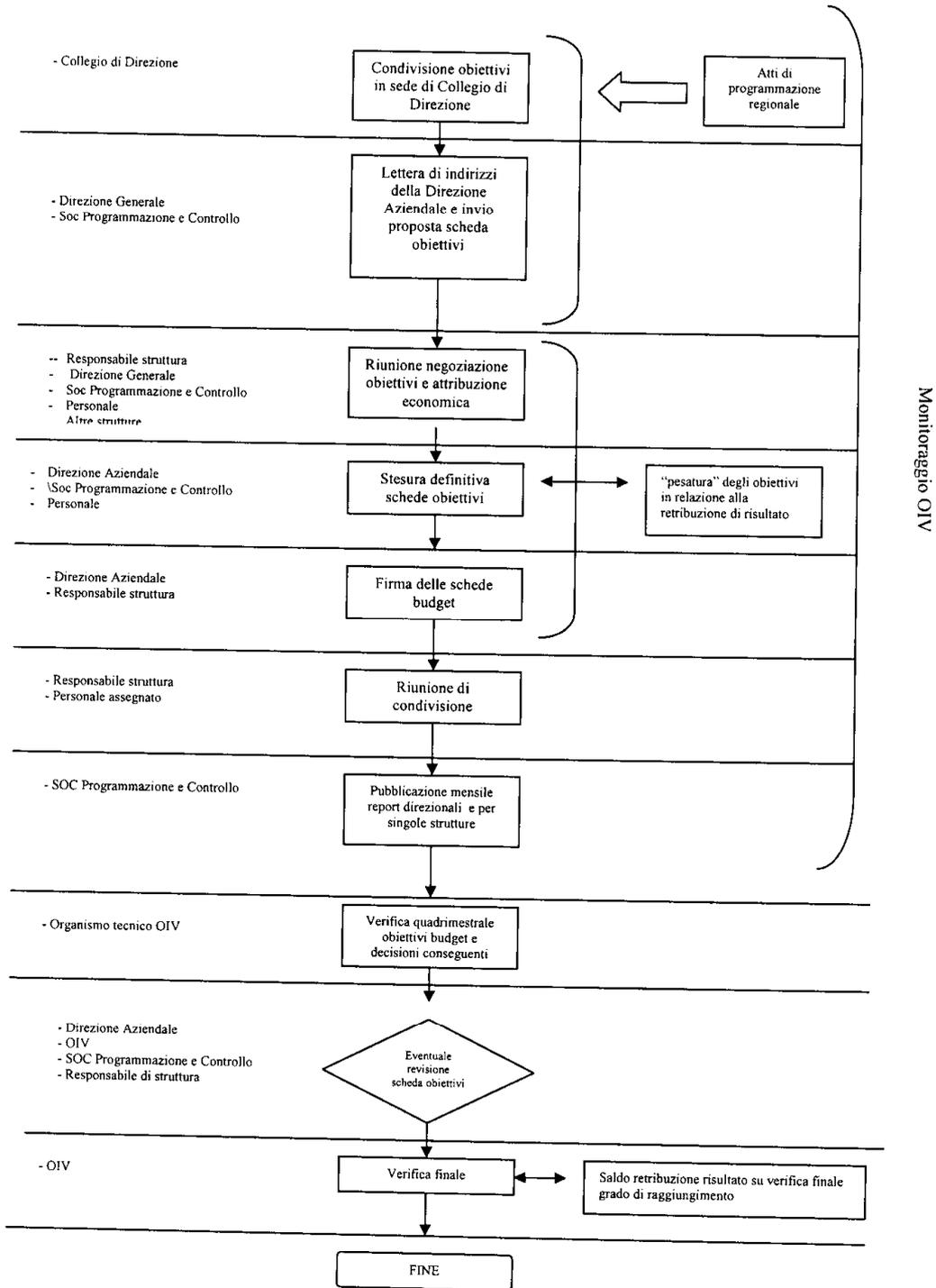
La Valutazione della Performance organizzativa/collettiva opera a tutti i livelli organizzativi in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Organigramma Aziendale e negli altri atti organizzativi:

- a) Strutture Complesse e semplici;
- b) Setting assistenziali infermieristici e tecnici

Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il processo attraverso cui è gestita l'attività di definizione degli obiettivi aziendali e delle risorse correlate e la valutazione è strutturato come segue:

Segue determinazione n. 1001/000/DIG/15/0014 del 29 settembre 2015



### **Identificazione dei bisogni, degli obiettivi aziendali ed operativi**

La Direzione dell'Azienda, coerentemente alle indicazioni ed agli atti della programmazione regionale annualmente definisce la strategia aziendale. Questa viene riassunta in una lettera di indirizzi strategici portata a conoscenza di tutti i responsabili di struttura e coordinatori infermieristici e tecnici.

Le strutture di supporto alla Direzione, sulla base delle indicazioni contenute nella lettera di indirizzi, formulano una proposta di obiettivi per ogni centro di responsabilità.

### **Negoziare obiettivi**

Viene costituito un organismo, di composizione variabile in base alle esigenze, che incontra e negozia con ogni singolo centro di responsabilità gli obiettivi e l'attribuzione economica.

Quindi la S.O.C. Programmazione e Controllo e la S.O.C. Amministrazione del Personale predispongono la versione definitiva della scheda, contemperando gli obiettivi di tutte le strutture aziendali con le relative attribuzioni economiche.

La scheda così definita è firmata per accettazione dal responsabile di centro di responsabilità. Si identifica la retribuzione di risultato legata ad ogni obiettivo, attraverso la "pesatura" dei medesimi. Tale scheda è portata a conoscenza di tutto il personale attribuito al centro di responsabilità che risponderà del grado di raggiungimento degli obiettivi. Di tale condivisione deve esserne data prova documentale, attraverso la compilazione di un apposito modello, che dovrà essere inviato alla S.O.C. Amministrazione del Personale.

### **Reporting e Valutazione**

Mensilmente la S.O.C. Programmazione e Controllo produce la reportistica funzionale alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati per quanto di competenza.

Alla fine di ogni quadrimestre l'organismo tecnico dell'OIV procede ad una sommaria verifica del raggiungimento degli obiettivi.

Tale verifica può costituire motivazione per la prosecuzione dell'attribuzione degli acconti mensili della retribuzione di risultato, ferma restando la valutazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi. Nel caso in cui l'OIV decida di sospendere l'erogazione degli acconti tale situazione dovrà essere oggetto di rivalutazione dell'OIV entro il termine di due mesi.

La sospensione temporanea degli acconti anche se riferita ad un singolo obiettivo avrà comunque effetto su tutta la quota mensile.

Dalla sommaria verifica quadrimestrale, la Direzione Aziendale può autorizzare delle modifiche agli obiettivi, qualora sia accertato che siano intervenute delle rilevanti novità che incidono sulla possibilità di raggiungimento dell'obiettivo o sia constatato che l'obiettivo era originariamente non appropriato nella formulazione o nel valore atteso. In caso di successive disposizioni regionali è facoltà della Direzione ridefinire gli obiettivi assegnati.

Al grado di raggiungimento finale degli obiettivi viene legata in maniera definitiva la corresponsione del saldo, positivo o negativo, della retribuzione di risultato/produttività.

### **Attribuzione obiettivi individuali e valutazione della performance individuale.**

Il sistema di attribuzione e valutazione della performance individuale prevede:

- a) l'attribuzione di obiettivi individuali sulla base degli obiettivi generali oppure specifici;
- b) la valutazione individuale da parte del superiore gerarchico.

Per quanto riguarda l'attribuzione degli obiettivi individuali, la definizione di questi avviene all'interno del processo sopra descritto, essendo gli obiettivi dei singoli strettamente legati a quelli delle strutture gestionali.

La definizione degli obiettivi del singolo operatore avviene in coerenza con gli obiettivi della struttura di appartenenza e, almeno in parte, tramite "ribaltamento" degli obiettivi annuali assegnati alla medesima struttura.

Nella definizione e assegnazione degli obiettivi individuali si tiene conto delle attività, degli incarichi professionali e gestionali attribuiti, delle diverse competenze e dei livelli di responsabilità, in modo che il peso degli aspetti gestionali - organizzativi, a fronte di quelli più strettamente tecnico-professionali, sia proporzionalmente collegato al ruolo effettivamente svolto.

Gli obiettivi di tipo gestionale pesano maggiormente nella valutazione del personale con responsabilità prevalentemente di tipo organizzativo, mentre gli obiettivi di qualità professionale e appropriatezza delle cure hanno maggior peso nella valutazione del personale con responsabilità prevalentemente di tipo tecnico professionale.

Per quanto riguarda, in particolare, i dirigenti con incarico di direzione di struttura, obiettivi di struttura e obiettivi individuali, di fatto, coincidono.

Gli obiettivi individuali annuali sono definiti tramite la firma congiunta di una scheda di assegnazione, ricercando la condivisione tra valutato e valutatore, rappresentato dal livello gerarchico immediatamente superiore. Oltre agli obiettivi definiti nella scheda di attribuzione alla struttura, la Direzione generale, nell'ambito dei criteri e risorse definiti annualmente con le OO.SS., può assegnare obiettivi individuali il cui raggiungimento è certificato dall'OIV.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della Struttura determina anche il grado di raggiungimento degli obiettivi a livello individuale. L'eventuale non raggiungimento o un raggiungimento in quota minore rispetto al risultato dell'equipe deve essere dichiarato dal Responsabile di Servizio attraverso una relazione oltremodo chiara e circostanziata dalla quale emergano le motivazioni.

L'OIV dopo aver acquisito le osservazioni del dipendente (eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o legale di fiducia) provvederà ad assumere la decisione definitiva.

Parteciperanno alla contestuale redistribuzione delle quote residue nell'ambito dell'equipe esclusivamente coloro che hanno raggiunto pienamente tutti gli obiettivi.

### **TITOLO III**

## **EFFETTI DELLA VALUTAZIONE**

### **Fascicolo individuale**

Le valutazioni individuali alimentano il fascicolo personale di ciascun dipendente sia a fini giuslavoristici che a fini gestionali. Per i dirigenti, in particolare, le valutazioni individuali annuali concorrono a costituire la documentazione di base per la valutazione delle attività professionali svolte dai Collegi Tecnici, ai sensi del CCNL vigente.

### **TITOLO IV**

## **DISPOSIZIONI FINALI**

### **Norme finali e transitorie**

Per quanto non espressamente riportato nel presente Regolamento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni di cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.

Il presente Regolamento sarà sottoposto a revisione qualora le future previsioni contrattuali dispongano diversamente rispetto al presente.

Le modifiche alle schede allegate al presente Regolamento non comportano revisione del regolamento stesso.

*Segue determinazione n. 1001/000/DIG/15/0014 del 29 settembre 2015*

<p>Invio al controllo della <b>Giunta della Regione</b>, ex art. 2, c. 1, L.R. 30 giugno 1992, n. 31</p> <p>prot. n. _____ del _____,</p> <p>ricevuta dalla Regione in data _____</p> <p>Richiesta chiarimenti da parte della Regione</p> <p>prot. n. _____ del _____</p> <p>Risposta chiarimenti da parte della Regione con nota</p> <p>prot. n. _____ del _____,</p> <p>ricevuta dalla Regione in data _____</p> <p>Provvedimento conclusivo del procedimento</p> <p>n. _____ del _____</p> <p><input type="checkbox"/> declaratorio di nullità o decadenza</p> <p><input type="checkbox"/> di annullamento o non approvazione</p> <p><input type="checkbox"/> di approvazione</p>	<p>Invio al <b>Collegio Sindacale</b></p> <p>Prot. n. _____ del _____</p> <hr/> <p>Invio alla <b>Rappresentanza della Conferenza dei Sindaci:</b></p> <p>Prot. n. _____ del _____</p> <hr/> <p><b>CERTIFICATO DI REGISTRAZIONE CONTABILE</b></p> <p>Si dichiara l'avvenuta registrazione contabile da parte della S.O.C. Gestione Economico-Finanziaria Alba, li _____</p> <p align="center"><b>IL FUNZIONARIO INCARICATO</b></p> <p align="center">_____</p> <hr/> <p align="center"><b>CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE</b></p> <p>Si certifica che la presente determinazione è stata posta in pubblicazione presso l'Albo Informatico dell'A.S.L. CN2 (ai sensi dell'art. 32, c. 1, L. 18/06/09 n. 69) il _____ per quindici giorni consecutivi</p> <p align="center"><b>IL FUNZIONARIO INCARICATO</b>  <b>S.O.C. AFFARI GENERALI</b>  <i>Silvia BARACCO</i>  <b>F.TO BARACCO</b></p>
<p><b>CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'</b></p>	
<p>Provvedimenti soggetti al controllo della Giunta della Regione</p> <p>Si certifica che la presente determinazione è divenuta esecutiva il _____</p> <p><input type="checkbox"/> per decorrenza dei termini</p> <p><input type="checkbox"/> per approvazione da parte della Giunta della Regione</p>	<p>Provvedimenti <b>non</b> soggetti al Controllo della Giunta della Regione</p> <p>Si certifica che la presente determinazione è divenuta esecutiva il _____</p> <p><input type="checkbox"/> essendo immediatamente eseguibile</p> <p><input type="checkbox"/> essendo trascorsi dieci giorni dalla pubblicazione (art. 3, comma 2, L.R. 30/06/92, n. 31 e s.m.i.)</p>
<p><b>IL FUNZIONARIO INCARICATO</b>  <b>S.O.C. AFFARI GENERALI</b>  <i>Silvia BARACCO</i>  <b>F.TO BARACCO</b></p>	
<p><i>Avverso i provvedimenti dell'ASL l'interessato può proporre:</i></p> <p><b><u>RICORSO AL T.A.R.</u></b></p> <p><i>Tale ricorso è finalizzato alla tutela di diritti soggettivi ed interessi legittimi.</i></p> <p><i>Tale ricorso deve essere presentato</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nel termine perentorio di 30 gg. nel caso di appalti</li> <li>- nel termine perentorio di 60 gg. in tutti gli altri casi.</li> </ul> <p><i>Tali termini decorrono dalla data in cui l'interessato ha ricevuto la notifica del provvedimento o ne ha avuto pieno conoscenza</i></p> <p><b><u>RICORSO STRAORDINARIO AL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA</u></b></p> <p><i>Tale ricorso, alternativo al ricorso avanti al T.A.R., è anch'esso finalizzato alla tutela di diritti soggettivi ed interessi legittimi.</i></p> <p><i>Esso non è ammesso per i provvedimenti di affidamento di appalti.</i></p> <p><i>Tale ricorso deve essere presentato nel termine di 120 gg. decorrenti dalla data in cui l'interessato ha ricevuto la notifica del provvedimento o ne ha avuto pieno conoscenza.</i></p> <p><b><u>RICORSO AL GIUDICE ORDINARIO</u></b></p> <p><i>Tale ricorso è finalizzato alla tutela di un diritto soggettivo.</i></p> <p><i>Tale ricorso deve essere presentato nel termine di prescrizione dell'azione previsto dal Codice Civile.</i></p>	