

## ASL PESCARA

### CRITERI DEFINITI NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER L'ASSEGNAZIONE DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO AL PERSONALE DIPENDENTE

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

Il documento ASL Pescara recante il SMVP, nel testo tempo per tempo vigente, risulta adottato con deliberazioni del Direttore Generale e pubblicato sul sito aziendale [www.ausl.pe.it](http://www.ausl.pe.it) al seguente link:

[Home Page](#) | [Amministrazione Trasparente](#) | [Performance](#)

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

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

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

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

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

La composizione dell'OIV dell'ASL Pescara e le dinamiche di rinnovo dei mandati conferiti sono consultabili sul sito aziendale [www.ausl.pe.it](http://www.ausl.pe.it) al seguente link:

[Home Page](#) | [Amministrazione Trasparente](#) | [Personale](#) | [OIV](#)

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

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance della Asl di Pescara, è strutturato sin dal 2012, ossia dalla prima adozione, in sette sezioni fondamentali e precisamente: processo di budget e principi metodologici, sistema premiante, sistema di verifica e valutazione dei risultati, valutazione delle capacità e dei comportamenti, azioni di miglioramento del ciclo della performance, processo di budget, integrazione con il documento di programmazione economica e finanziaria.

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

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni individuati come prioritari della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente ad un anno;

- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

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

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

I risultati conseguiti nell'anno precedente vengono a costituire la baseline di partenza per la definizione degli scenari futuri e rappresentati come dato storico.

La modalità di definizione degli obiettivi avviene quindi per livelli:

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

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

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

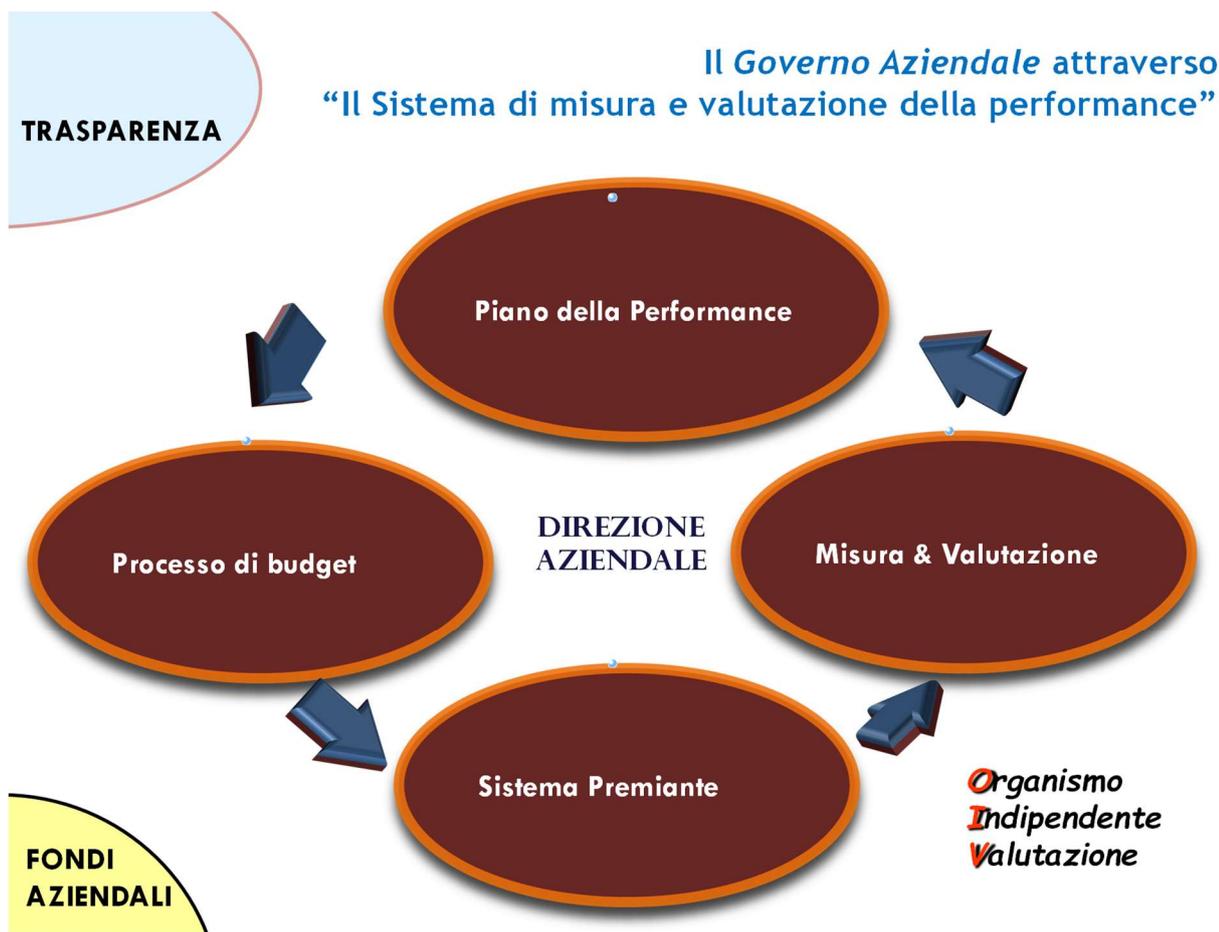
A livello delle strutture complesse o semplici dotate di autonomia nella gestione delle risorse, è impegno costante dell'azienda individuare volta per volta un congruo numero di obiettivi sfidanti, cioè tali da stimolare apprezzabili performance rispetto al periodo di riferimento (triennale ed annuale).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

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

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

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

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



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

FASE	ATTIVITA'	SOGGETTI COINVOLTI
<i>Fase 1</i>	<b>Definizione del contesto istituzionale: Mission regionale e principi della Vision aziendale</b>	Direzione aziendale
<i>Fase 2</i>	<b>Rappresentazione della struttura di cui all'Atto aziendale, regolamento di funzionamento, definizione di responsabilità e deleghe</b>	Direzione aziendale Uffici di staff
<i>Fase 3</i>	<b>Definizione obiettivi strategici, precisazione degli output od outcome attesi per Aree Omogenee</b>	Direzione aziendale Uffici di staff
<i>Fase 4</i>	<b>Definizione obiettivi di Macroarea e varo dei Piani di Dipartimento e/o Macrostruttura</b>	Direzione aziendale Alta Direzione

<i>Fase 5</i>	<b>Definizione obiettivi specifici, di struttura (CdR) ed articolazione delle sotto fasi per la prescritta negoziazione</b>	Capi Dipartimento Uffici di staff
<i>Fase 6</i>	<b>Predisposizione delle schede e loro varo ufficiale a livello del management più alto</b>	Comitato budget - Uff. Direzione strategica
<i>Fase 7</i>	<b>Connessione funzionale con il Programma triennale per la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità</b>	Direzione aziendale Uffici di staff
<i>Fase 8</i>	<b>Collegamento/Integrazione coi documenti di programmazione economico finanziaria</b>	Direzione aziendale Uffici di staff
<i>Fase 9</i>	<b>Validazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e del processo attuativo proposto in riferimento – Validazione Annuale Relazione sulla Performance – Attestazione annuale obblighi trasparenza – Controllo annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni</b>	Organismo Indipen. Valutazione (OIV)

I risultati da raggiungere e le attività da svolgere sono sempre condizionati dalle risorse disponibili. Per “risorse” si intendono i fattori produttivi come: risorse umane, materiali, strumentali e di consumo, in dotazione ai singoli CdR mediante un piano di assegnazione varato con appositi provvedimenti. Per l’attivazione di un qualificato processo di budget operativo, vengono definiti adeguati indici di assorbimento delle risorse, di processo e di esito, ovvero “indicatori” capaci di misurare anche il miglioramento nell’erogazione dei servizi secondo un’efficiente e realistica modalità di impiego delle risorse assegnate.

Per questo motivo gli uffici di staff predispongono un “cruscotto” di indicatori correlati agli obiettivi esposti, facendo in modo che, in funzione delle aree in cui si articola l’Azienda, gli indicatori siano idonei a consentire le misure e a qualificare il percorso di monitoraggio e di reporting.

Il budget costituisce lo strumento con il quale, annualmente, gli obiettivi strategici dell’Azienda vengono trasformati in obiettivi specifici, articolati rispetto alla struttura delle responsabilità organizzative, in forma condivisa, coordinata e responsabile sui risultati ottenibili, con ricorso al meccanismo della negoziazione.

Il budget è lo strumento operativo interno di gestione con cui si attua annualmente il processo di attribuzione delle risorse disponibili tra la Direzione dell’Azienda ed i singoli Centri di Responsabilità in relazione agli obiettivi individuati.

Gli obiettivi contenuti nel budget rappresentano parametro di riferimento per la verifica dei risultati conseguiti dall’organizzazione della ASL di Pescara e dal singolo centro di responsabilità.

La distribuzione dei premi al personale viene disposta attraverso una metodologia dichiarata e coerente col “processo di budget” sopra illustrato. A tal fine l’Azienda ASL Pescara ha varato un “Protocollo operativo” valido, nell’ambito del comparto Sanità per il personale appartenente alle Aree della Dirigenza e per il personale appartenente all’ambito Comparto, col quale sono stati definiti i “criteri di distribuzione” della retribuzione di risultato.

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

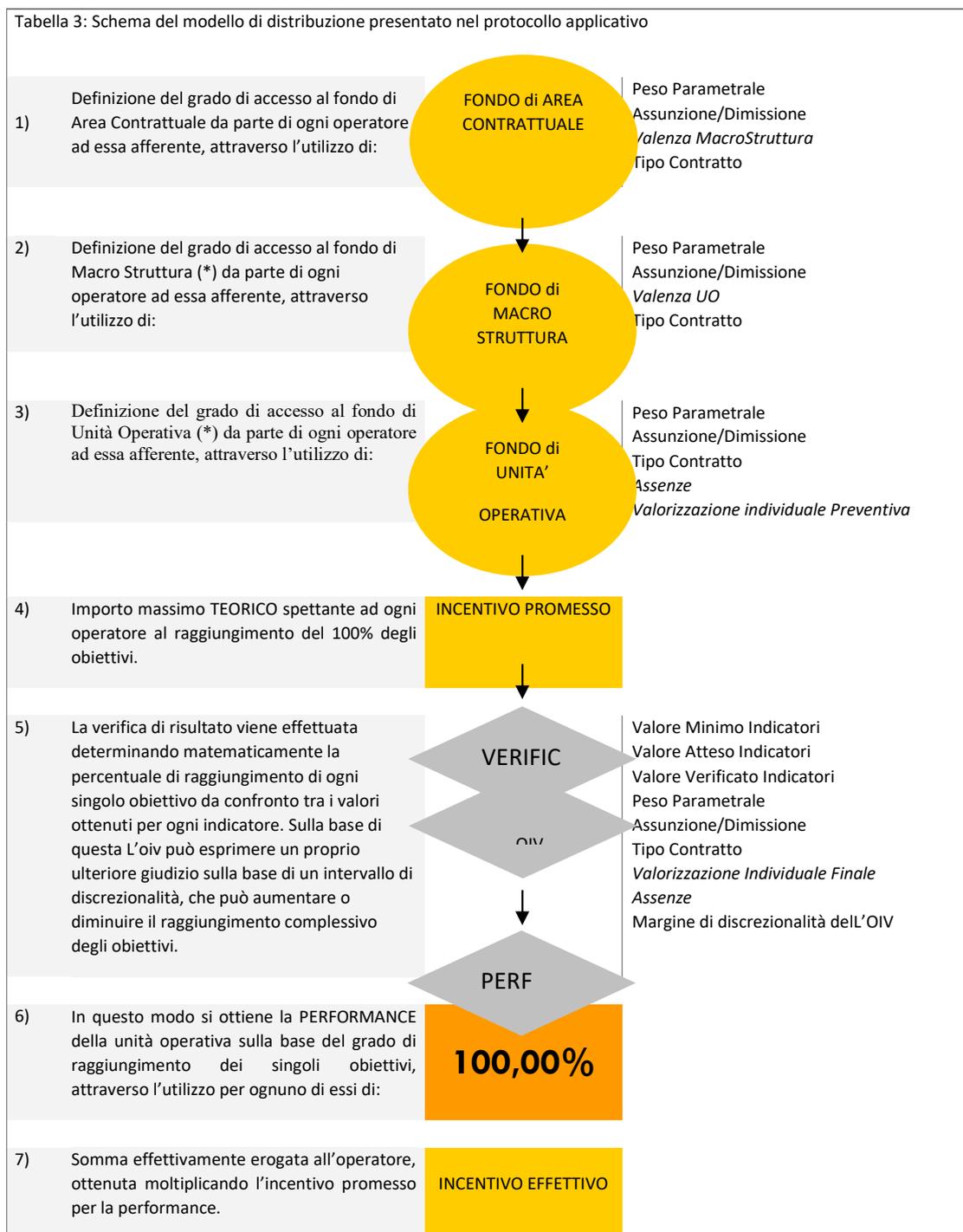
- Parametro individuale d’accesso
- Parametro aggiuntivo (in base a criteri oggettivi predefiniti)
- Valenza differenziale fra Macrostrutture
- Valenza differenziale alla Unità Operativa di appartenenza.
- Valorizzazione differenziale individuale (punteggio di flessibilità individuale).

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

L'Azienda Sanitaria di Pescara si è dotata di un "protocollo operativo" di gestione del sistema premiante accettato dalle rappresentanze sindacali delle Aree della Dirigenza e dall'ambito Comparto; esso fa parte integrante dell'accordo collettivo integrativo aziendale.

Le norme contrattuali vigenti sono adeguate ai principi suddetti, in quanto già prevedono la connessione diretta fra il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura (performance organizzativa) e la possibilità offerta obbligatoriamente ai dipendenti di ottenere il pagamento della retribuzione di risultato e/o del premio di produttività (performance individuale).

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



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

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

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

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

Il meccanismo è stato adottato formalmente mediante accordo integrativo del personale delle aree contrattuali della dirigenza (medici, sanitari, amministrativi-tecnici-professionali) e del Comparto; la parte qualificante dell’intesa sindacale ha riguardato il “range” del punteggio che può essere attribuito in termini di flessibilità individuale (es. 0,5 - 1,5 ovvero 0,6 - 1,4).

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

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

Il sistema di valorizzazione individuale adottato in ASL Pescara prescinde da meccanismi di valutazione di seconda istanza, implementati per converso nel processo di valutazione (Vedi infra), in quanto la scheda correlata viene formulata sulla base di azioni ed indicatori oggettivamente misurabili nonché sull’impegno offerto e concordato direttamente dal valutando e successivamente verificato. Si tratta di un processo integralmente replicabile che, considerata l’esperienza pregressa, non consente l’imputazione di formule discrezionali per l’attribuzione del punteggio. Le schede di valorizzazione, peraltro, risultano gestite attraverso software dedicato in grado di tracciare ogni processo gestito e di restituire gli esiti delle valorizzazioni.

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

Il personale del Comparto viene sottoposto a valutazione essenzialmente per espletare le selezioni per il passaggio di fascia (cd. progressioni economiche orizzontali per le quali si rinvia al regolamento aziendale vigente che collega la selezione alla performance individuale ed organizzativa).

In ASL Pescara è ormai consolidata la prassi della partecipazione del valutato in tutte le fasi del processo valutativo che lo riguardano, già con riferimento alla scheda di valutazione che deve essere “contestualizzata” da parte del diretto superiore investito della funzione di “valutatore di 1<sup>a</sup> istanza”.

A garanzia dell’oggettività del processo e per rimuovere ogni rischio di patologia da lavoro (mobbing), gli stessi Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, per il Comparto Sanità, hanno prescritto la doppia valutazione, rendendo obbligatoria la cosiddetta “Valutazione di 2<sup>a</sup> istanza”, così inserendo nel rapporto tra valutando e diretto valutatore, la figura del valutatore di 2<sup>a</sup> istanza.

Valutazione di 1<sup>a</sup> e di 2<sup>a</sup> istanza costituiscono elementi attivati in ASL Pescara in epoca ancora precedente il decreto 150/2009, in virtù dei meccanismi già previsti dalla contrattazione nazionale.

Il meccanismo del doppio binario di valutazione garantisce tutti gli attori del processo valutativo: il valutando ed il valutatore. L’ASL Pescara, nella lunga esperienza maturata in merito, ha rilevato peculiari vantaggi dal rispetto di questa impostazione, risolvendo in radice la gran parte delle eventuali possibili situazioni di “conflitto”.

La partecipazione dell’interessato nel processo di valutazione del personale dirigente:

- il sistema contrattuale vigente per le diverse aree dirigenziali del SSN prevede, nei diversi processi di valutazione del personale, l'intervento dell'interessato, mediante adeguata informazione e partecipazione, anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio;
- il diritto di intervento del dirigente interessato deve investire sia il procedimento valutativo attivato con il Collegio tecnico, sia il processo di verifica gestionale, ove dovuto, dinanzi all'Organismo Indipendente di Valutazione;
- in particolare il contraddittorio è d'obbligo nella formulazione del giudizio negativo, in sede di valutazione di seconda istanza. In tal caso devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente, anche assistito da una persona di fiducia. In tal modo l'organo valutatore viene a conoscere la posizione del soggetto sottoposto a valutazione rispetto alle eventuali responsabilità contestategli.

Il parere espresso dal Collegio Tecnico o dall'OIV, in sede di seconda istanza valutativa, ancorché non vincolante, assume la funzione di garanzia nei riguardi dei valutati, anche in relazione alla rilevanza di una eventuale valutazione negativa in sede di responsabilità dirigenziale e/o responsabilità disciplinare nei casi previsti dalla legge, nonché assume la funzione di strumento istruttorio per l'acquisizione di ogni elemento utile alla corretta e definitiva formulazione delle proposte di valutazione dei vertici dell'amministrazione;

Collegio Tecnico ed OIV sono chiamati ad attivare il contraddittorio anche in caso di rilievi/istanze formulati dal personale, solo nel caso di presenza di items (anche di un solo item) con valutazione individuale inferiore o uguale al valore medio rispetto al correlato range di valori minimo-massimo previsto.

Il parere formulato in sede di seconda istanza, a seguito di contraddittorio, promana dalla verifica della rispondenza del processo di valutazione alle risultanze previste dal sistema di valutazione e misurazione della performance, in base ai criteri di congruenza con i principi generali del decreto legislativo 150/2009, nonché di verifica della ragionevole differenziazione delle valutazioni, di bilanciamento e perequazione tra i diversi settori dell'amministrazione, nonché di coerenza e compatibilità rispetto alla performance organizzativa rilevata.

In applicazione della DGR Abruzzo 250 del 9.5.2017, recante "D.LGS. 21.12.1999 N. 517 Approvazione schema di protocollo di intesa tra Regione e Università" il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance viene applicato, a far data dall'anno 2019, anche al Personale Medico Universitario in convenzione.

L'OIV procede alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi erogati. A tal fine sono a regime in ASL Pescara sistemi di rilevazione del gradimento attraverso questionari somministrati all'utenza con format precompilati e risposte predefinite che prevedono diversi livelli di gradimento. Viene garantito l'anonimato dell'utente compilatore del questionario impossibilitato alla ripetizione del questionario in virtù di un collegamento univoco alla SDO o alla SDAC attraverso il supporto tecnico-operativo del Sit aziendale.