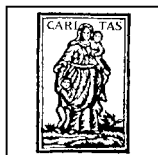


Ospedale
di Circolo



Fondazione
Macchi

SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Dicembre, 2014

Sistema Sanitario  Regione
Lombardia

Azienda ospedaliera Ospedale di Circolo e Fondazione Macchi – Polo universitario
di rilievo nazionale e ad alta specializzazione – Regione Lombardia
Direzione e sede viale Borri 57 21100 Varese tel. 0332 278.111 fax 0332 261.440
www.ospedalivarese.net P.Iva e C.F. 00413270125
Sistema informativo Aziendale **Ospedale di Circolo Fondazione Macchi** viale Borri 57 21100
Varese tel. 0332 278.070 fax 0332 393.174

Ospedale
di Circolo



Fondazione
Macchi

<i>Il Sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	<i>3</i>
<i>Il Ciclo di gestione della performance</i>	<i>5</i>

Sistema Sanitario  Regione
Lombardia

Azienda ospedaliera Ospedale di Circolo e Fondazione Macchi – Polo universitario
di rilievo nazionale e ad alta specializzazione – Regione Lombardia
Direzione e sede viale Borri 57 21100 Varese tel. 0332 278.111 fax 0332 261.440
www.ospedalivarese.net P.Iva e C.F. 00413270125
Sistema informativo Aziendale **Ospedale di Circolo Fondazione Macchi** viale Borri 57 21100
Varese tel. 0332 278.070 fax 0332 393.174



Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

L'obiettivo del sistema di misurazione e valutazione della performance è quello di individuare un nuovo meccanismo di valutazione basato sulla realizzazione del ciclo della performance, che indica i principi e le modalità applicative che devono guidare l'amministrazione pubblica.

Questo sistema rappresenta un insieme di metodologie e azioni definite per gestire in modo sistemico il processo di misurazione e di valutazione della performance.

In particolare si intende:

1. la misurazione come processo quantitativo di rilevazione dei dati atti a rappresentare un fenomeno;
2. la valutazione come processo qualitativo che conduce verso un giudizio di sintesi sull'ambito di performance;
3. la performance come contributo apportato dalle diverse componenti dell'organizzazione rispetto alle finalità e agli obiettivi prefissati per garantire la soddisfazione dei bisogni della collettività.

Date queste premesse, misurare la performance di un'amministrazione pubblica significa fissare degli obiettivi, stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che siano misurabili e verificabili, rilevare sistematicamente nel tempo il valore degli indicatori in base a criteri oggettivi, mentre valutare le performance significa interpretare il contributo e motivare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

La performance si distingue in:

- **organizzativa**, che riguarda l'operato dell'Azienda nel suo complesso e nelle sue articolazioni organizzative;
- **individuale**, che si riferisce al contributo dato dal singolo al raggiungimento degli obiettivi generali della struttura e a specifici obiettivi individuali collegati ai diversi livelli di responsabilità e professionalità ricoperti.

Gli ambiti della performance organizzativa sono:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;



- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità..

Gli ambiti della performance individuale sono:

Per il personale con qualifica dirigenziale

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

Per il personale con qualifica non dirigenziale

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

L'elaborazione e, quindi, l'adozione del sistema di valutazione rappresenta un processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori.

La consistenza del processo valutativo è data soprattutto dai processi e dagli strumenti organizzativi presenti in azienda, quali:

- il lavoro per obiettivi,
- il budget,
- l'analisi delle competenze delle posizioni di lavoro,
- la definizione delle responsabilità professionali e gestionali.



Il Ciclo di gestione della performance

La programmazione degli obiettivi prende avvio alla fine dell'anno precedente all'esercizio di budget con la pubblicazione delle direttive regionali inerenti alle Regole di gestione del Servizio Socio Sanitario Regionale che definiscono lo scenario dell'anno successivo sulla base delle risorse e del modello di sviluppo del sistema sanitario.

L'individuazione puntuale degli obiettivi aziendali di interesse regionale unitamente ad altri obiettivi strategici aziendali confluisce nella declinazione degli obiettivi di budget alle strutture aziendali sanitarie ed amministrative.

Lo svolgimento del Ciclo nell'Azienda Ospedaliera è rappresentato dal seguente cronoprogramma:

Fasi	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo
Programmazione regionale																	
definizione obiettivi aziendali																	
definizione, assegnazione obiettivi UO, collegamento risorse																	
monitoraggio obiettivi, analisi scostamenti																	
misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale																	
rendicontazione dei risultati intermedi e finali																	

Nel Ciclo di gestione della Performance dell'Azienda sono individuabili le seguenti fasi:

a. Definizione e assegnazione degli obiettivi

Nell'Azienda Ospedaliera il ciclo di gestione della performance prende avvio con la programmazione regionale riferita, in particolare, ai seguenti documenti:



1. Regole di Gestione del Servizio Socio Sanitario Regionale, emanate dalla Giunta Regionale, e successiva definizione degli obiettivi aziendali di interesse regionale, sui quali si basa la valutazione del Direttore Generale
2. contratti integrativi stipulati con l'ASL Varese per l'erogazione di prestazioni sanitarie a pazienti lombardi e per la definizione di ulteriori specifici obiettivi
3. assegnazione del finanziamento e adozione del Bilancio Economico di Previsione.

La Direzione Strategica, supportata dal Controllo di Gestione, valuta gli obiettivi strategici aziendali, individua obiettivi, azioni e indicatori da assegnare a ciascuna articolazione organizzativa, individuata come Centro di Responsabilità, a cui vengono assegnati uno specifico peso che tiene conto delle funzioni e mansioni svolte e delle risorse assegnate.

I criteri di assegnazione degli obiettivi ed i criteri di valutazione dei risultati sono esplicitati in un documento di Programmazione, che accompagna le schede di budget illustrandone i contenuti, le norme di riferimento ed i criteri di valutazione.

Obiettivi, indicatori e risorse assegnate e/o necessarie all'attuazione degli obiettivi sono discussi nel corso degli incontri di budget con le specifiche strutture e inseriti nelle schede di budget, predisposte dal Controllo di Gestione, per la misurazione della performance organizzativa.

Una volta definiti e condivisi gli obiettivi, le schede sono firmate dai responsabili di U.O. per presa visione e sono illustrate a tutto il personale dipendente dell'Azienda in momenti di formale coinvolgimento attraverso incontri di presentazione, discussione e verifica a cura dei rispettivi responsabili e documentati dalla formalizzazione di verbali con la firma in calce dei partecipanti.

b. Collegamento degli obiettivi con le risorse

Il Ciclo della performance è integrato con il ciclo di bilancio, costituendo l'uno la base degli indirizzi della programmazione economica e l'altro vincolo alle risorse da assegnare nel rispetto dell'equilibrio economico di bilancio.

Gli obiettivi sono assegnati in relazione alle risorse disponibili e previste dalla programmazione economica aziendale e non possono essere assegnati obiettivi correlati a risorse non programmate.

L'U.O. Controllo di Gestione esplicita i criteri di assegnazione dei budget in coerenza e con riferimento alla programmazione economica aziendale e provvede a segnalare all'U.O. Economico Finanziaria eventuali fabbisogni emersi nel corso delle negoziazioni di budget.



c. Monitoraggio in corso di esercizio

Il monitoraggio degli obiettivi aziendali e di U.O. viene effettuato dall'U.O. Controllo di Gestione e messo a disposizione del personale coinvolto, attraverso un sistema di reporting di frequenza mensile, tramite la pubblicazione sulla rete intranet aziendale.

La misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali viene formalizzata attraverso uno specifico reporting, elaborato dall'U.O. Controllo di Gestione, destinato alla Direzione Strategica e comunicato ai responsabili di struttura al fine di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi, con riferimento all'esercizio di budget, e gli eventuali scostamenti emersi nel periodo.

d. Revisione degli obiettivi

Nei casi di situazioni di comprovata criticità che possano recare pregiudizio al raggiungimento degli obiettivi, si può prevedere, condivisa con la Direzione Strategica, la revisione dell'obiettivo, con conseguente modifica del budget.

La revisione degli obiettivi di budget avviene su istanza del Responsabile dell'U.O. ovvero su proposta della Direzione Medica di Presidio o del Controllo di Gestione ed è basata su elementi oggettivi di valutazione che evidenzino l'impossibilità dell'obiettivo dovuta ad errate previsioni ovvero a sopravvenute situazioni non prevedibili.

La proposta di revisione del budget è sottoposta al Nucleo di Valutazione della Performance per la verifica metodologica e alla Direzione Strategica per l'approvazione.

e. Misurazione e valutazione della performance

Alla chiusura dell'esercizio di budget si procede alla misurazione della performance organizzativa, a livello complessivo aziendale e di unità operativa, e della performance individuale del personale dirigente e del comparto.

La valutazione della performance aziendale compete alla Regione.

La valutazione della performance organizzativa di Unità Operativa, effettuata sulla misurazione degli obiettivi assegnati e sull'eventuale stesura di documenti e relazioni a supporto delle azioni realizzate, compete al Nucleo di Valutazione della Performance, ai fini del riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema premiante, e viene comunicata a tutti i Responsabili di U.O.

La valutazione della performance organizzativa è collegata alla valutazione della performance individuale che misura anche l'apporto al raggiungimento degli obiettivi di struttura.



La valutazione individuale è effettuata dal diretto superiore del valutato, secondo i principi del contraddittorio e della partecipazione, sulla base di una scheda definita a livello aziendale (allegato1).

f. Collegamento con il sistema premiante

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è collegato al sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa decentrata.

g. Rendicontazione

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono esposte, analizzate e contenute nel documento di sintesi Relazione annuale sulla performance, adottato dall'Azienda entro

h. Procedure di conciliazione

Eventuali contestazioni rispetto ai risultati della misurazione degli obiettivi sono eccepiti dal Responsabile di U.O. attraverso motivata istanza di revisione, valutata dall'U.O. Controllo di Gestione in contraddittorio con la U.O. interessata e sotto la supervisione del Nucleo di Valutazione della Performance.

Le conclusioni del contraddittorio sono rimesse alla Direzione Strategica per una valutazione conclusiva.

Allegato1

Titolo documento: Misurazione della performance

Data creazione: 23/12/2014

Data aggiornamento: 23/12/2014



SCHEDA DI VERIFICA DELLE COMPETENZE TRASVERSALI

ANNO 2013

DATI DEL VALUTATO - categoria D - Ds

Matricola:

Sede:

Nominativo:

Reparto di appartenenza:

Profilo e Fascia:

Categoria:

Assunto:

PUNTEGGI ATTRIBUITI

Valutazione obiettivi di U.O. e obiettivi di gruppo professionale (25%)

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	RISULTATO	VALUTAZIONE																				
<i>Vedi scheda di Budget Unità Operativa o Obiettivi Aziendali</i>																								
<i>Percentuale di raggiungimento degli obiettivi del Centro di Responsabilità</i>																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
																								Totale

Valutazione obiettivi di U.O. e obiettivi di gruppo professionale (26%)

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	RISULTATO	VALUTAZIONE																					
<i>Vedi scheda obiettivi Area</i>																									
<i>Percentuale di raggiungimento degli obiettivi del Centro di Responsabilità</i>																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
																								Totale	

Valutazioni comportamentali individuali (49%)

N°	Criterio	Punteggio	Totale
d) Apporto del personale al raggiungimento degli obiettivi di budget del C.d.R.			
1.1	Partecipazione all'attività complessiva per il raggiungimento degli obiettivi del C.d.R.	1 2 3	
1.2	Assunzione delle specifiche responsabilità rispetto al raggiungimento degli obiettivi	1 2 3	
1.3	Grado di autonomia decisionale	1 2 3	
1.4	Precisione nelle attività svolte	1 2 3	
e) Capacità di adattamento alle necessità lavorative per il raggiungimento degli obiettivi budgettari del C.d.R.			
2.1	Adattabilità ai processi organizzativi in atto	1 2 3	
2.2	Consapevolezza dei risultati attesi dal proprio C.d.R. con conseguente orientamento delle attività al loro perseguimento	1 2 3	
2.3	Rispetto dei tempi e dei lavori concordati	1 2 3	
2.4	Flessibilità rispetto all'orario di lavoro	1 2 3	
2.5	Disponibilità di collaborazione interna ed esterna al C.d.R.	1 2 3	
f) Capacità organizzative e propositive dirette al raggiungimento degli obiettivi budgettari del C.d.R.			
3.1	Condivide il proprio know-how con i componenti del C.d.R.	1 2 3	
3.2	Capacità di lavorare in gruppo	1 2 3	
3.3	Capacità di risolvere i problemi organizzativi posti dagli obiettivi di budget	1 2 3 4	
3.4	Capacità di creare e mantenere un clima organizzativo positivo	1 2 3 4	
3.5	Capacità di proporre modifiche procedurali e strumentali dirette a migliorare le performance del C.d.R.	1 2 3 4	
3.6	Capacità di auto-organizzare il proprio lavoro	1 2 3 4	
		Totale Complessivo	/100

Eventuali osservazioni dovranno essere riportate sul retro della scheda

Valutatore:

Firma del Valutatore:

DATA

Firma del Valutato:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DEL COMPARTO - ANNO 2013

Matricola: _____ Sig./Sig.ra _____

Unità Operativa: _____

Presidio: _____

Qualifica: _____ Funzioni assegnate al Valutato: _____

RELAZIONI

Capacità di comunicare e di esprimersi correttamente
 Capacità di individuare gli interlocutori appropriati all'interno ed all'esterno dell'Azienda
 Capacità di intrattenere rapporti di collaborazione con le altre Strutture ed organi istituzionali

VALUTAZIONE

1	3	5	7	10
---	---	---	---	----

RESPONSABILITA' E DECISIONI

Livello di autonomia professionale ed organizzativa
 Capacità di proporre soluzioni ai problemi organizzativi e spirito di iniziativa
 Capacità di selezionare le priorità e di affrontare le situazioni critiche

1	3	5	7	10
---	---	---	---	----

COMPETENZA

Capacità tecnico - specialistiche adeguate allo specifico settore di riferimento
 Conoscenze gestionali e specifiche in termini di formazione di base ed aggiornamento professionale
 Capacità di intrattenere rapporti di collaborazione con le altre Strutture e organi istituzionali

1	3	5	7	10
---	---	---	---	----

OSSERVANZA DELLE DIRETTIVE E DISPONIBILITA' PROFESSIONALE

Rispetto delle direttive, dei protocolli e dei regolamenti aziendali
 Impegno ad aggiornarsi professionalmente ed a supportare ed affiancare i collaboratori

1	3	5	7	10
---	---	---	---	----

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Grado di Raggiungimento Obiettivi Aziendali

Totale

5	10	15	20	30
---	----	----	----	----

Grado di Raggiungimento dell'Obiettivo di Area

5	10	15	20	30
---	----	----	----	----

/100

0%	fino a 65 punti	Percentuale di attribuzione del compenso individuale (ove spettante)
40%	da 66 a 70 punti	
60%	da 71 a 80 punti	
80%	da 81 a 90 punti	
100%	da 91 a 100 punti	

Il Dipendente concorda con la valutazione espressa dal valutatore? SI NO

Eventuali osservazioni dovranno essere riportate sul retro della scheda

N.B. Se il punteggio risulta inferiore a 65 punti, la scheda deve essere accompagnata da una breve relazione motivata

Direttore U.O.
 Valutatore: _____

Firma del Valutatore _____

Firma del Valutato _____



SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE - ANNO 2013

Incarico ricoperto dal Dirigente: **Direttore di Struttura Complessa** Matricola: **Dr.** Unità Operativa **Presidio**

Area Obiettivi (peso area 70%)	Indicatore	Punteggio massimo 70	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli Obiettivi di Budget assegnati	Vedi scheda di Budget		
Area dei comportamenti professionali e organizzativi (peso area 30%)	Indicatore	Punteggio massimo 30	Punteggio ottenuto
Capacità di organizzare il lavoro	Il Dirigente riesce ad organizzare efficacemente il lavoro della USC in modo da predisporre tempestivamente i prodotti per l'attuazione degli obiettivi	mai (punti 0) raramente (punti2) mediamente (punti3) Frequentemente (punti5) sempre (punti 10)	
Formulazione piani e strategie	Organizza riunioni per proporre e contribuire alla strategia dipartimentale	mai (punti 0) raramente (punti2) mediamente (punti3) Frequentemente (punti5) sempre (punti 10)	
Capacità di lavoro in team. Coordinamento e collaborazione con operatori di altre unità operative/Dipartimenti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali	Partecipazione propositiva alle riunioni, ai progetti, al processo di budget, alla vita dell'Azienda con proposte operative volte alla risoluzione delle eventuali criticità	mai (punti 0) raramente (punti2) mediamente (punti3) Frequentemente (punti5) sempre (punti 10)	
Totale			/100

Valutatore

Firma del Valutatore _____

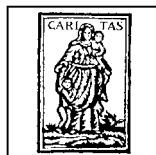
DATA _____

Firma del dirigente valutato _____

Eventuali osservazioni del dirigente valutato _____

NOTA: Se il punteggio totale attribuito risulta compreso nel range tra 36 e 50, la scheda **deve** essere accompagnata obbligatoriamente da una breve relazione motivata.

Ospedale di Circolo



Fondazione Macchi

Sistema Sanitario



Regione Lombardia

Azienda ospedaliera Ospedale di Circolo e Fondazione Macchi – Polo universitario di rilievo nazionale e ad alta specializzazione – Regione Lombardia

Direzione e sede viale Borri 57 21100 Varese tel. 0332 278.111 fax 0332 261.440

www.ospedalivarese.net P.Iva e C.F. 00413270125

Sistema informativo Aziendale **Ospedale di Circolo Fondazione Macchi** viale Borri 57 21100 Varese tel. 0332 278.070 fax 0332 393.174

Ufficio Relazioni Sindacali