

Deliberazione della Giunta Regionale 23 dicembre 2013, n. 25-6944

Linee di indirizzo regionali per le aziende ed enti del SSR della Regione Piemonte per la costituzione ed il funzionamento degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) in applicazione del D.lgs. 150/2009 e s.i.m. in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance. Approvazione.

A relazione dell'Assessore Cavallera:

La regione Piemonte, con D.G.R. n. 23-1332 del 29/12/2010 recante “ D.lgs. n. 150/2009. Attuazione e disciplina del Servizio sanitario Regionale ” ha deliberato di dare attuazione per le aziende ed enti del SSR a quanto previsto da tale normativa, tra cui la realizzazione degli Organismi Indipendenti di Valutazione (di seguito denominati OIV) in sede aziendale;

successivamente, con nota circolare alle aziende del SSR n. 20278 del 20/7/2011, la regione rinviava l'obiettivo di emanare le linee guida regionali per la realizzazione dei principi della riforma voluta dal legislatore con l'emanazione del D.lgs. n. 150/2009 ad avvenuto riassetto, territoriale ed organizzativo, delle aziende del SSR e, in particolare, per quanto riguardava la costituzione degli OIV, consentiva alle singole aziende di decidere autonomamente, nelle more dell'adozione delle linee guida regionali, di mantenere in vita, prorogandoli, gli esistenti Nuclei di Valutazione oppure, laddove singole realtà aziendali lo suggerissero, di nominare un nuovo Nucleo di Valutazione da mantenere in carica solo fino all'emanazione delle già più volte richiamate linee guida regionali;

preso atto che l'art. 15, comma 20, del d.l. n. 95/2012, convertito con modificazioni, nella l. n. 135/2012, rende necessaria la prosecuzione dell'azione di controllo della spesa sanitaria intrapresa con il Piano di riqualificazione del S.S.R. e di riequilibrio economico (c.d. Piano di Rientro) 2010-2012, sottoscritto il 29.7.2010 (D.G.R. n. 1-415 del 02.08.2010) e integrato da un successivo Addendum (D.G.R. n. 44-1615 del 28.02.2011 e D.G.R. n. 49-1985 del 29.4.2011), al fine di non compromettere l'attribuzione in via definitiva delle risorse finanziarie, in termini di competenza e di cassa, condizionate alla piena attuazione del Piano di Rientro stesso;

rilevato, inoltre, che in applicazione della suddetta normativa è stato definito il Programma Operativo 2013-2015 che prosegue e rafforza il controllo della spesa sanitaria e, al fine di ottemperare ad uno specifico punto di tale Programma Operativo, si rende necessario adottare un provvedimento regionale di indirizzo che individui strumenti di valutazione dei dipendenti del SSR e che garantisca l'operatività degli OIV di cui al D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.;

ritenuto, pertanto, al fine di ottemperare a quanto previsto dal Programma Operativo richiamato al punto precedente di emanare le linee di indirizzo regionali che disciplinino le modalità di costituzione ed il funzionamento degli OIV in applicazione del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. in materia di misurazione, valutazione e trasparenza allegata alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale;

ritenuto, inoltre, di fornire indirizzi per il piano di gestione della performance al fine di favorire il processo di cambiamento organizzativo aziendale, voluto dal D.lgs. n. 150/2009, orientato al miglioramento ed alla riorganizzazione dei servizi in modo omogeneo sul territorio regionale;

visto il D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.;

visto l'art. 15, comma 20 del D.l. n. 95/2012, convertito con modificazioni nella l. n. 135/2012;

viste le DD.G.R. n. 23-1332 del 29/12/2010, n. 1-415 del 02.08.2010, n. 44-1615 del 28.02.2011 e n. 49-1985 del 29.4.2011;

visto il Programma Operativo 2013 – 2015 e le azioni in esso contenute;

udita la proposta del relatore,

la Giunta Regionale, unanime,

delibera

1. di approvare le linee di indirizzo regionali per le aziende ed enti del SSR della regione Piemonte per la costituzione ed il funzionamento degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) in applicazione del D.lgs. 150/2009 e s.i.m. in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance, nonché gli indirizzi per il piano di gestione della performance allegato (Allegato A) alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale;
2. di dare mandato al settore “Personale dipendente del SSR e Affari generali” di trasmettere la presente deliberazione alle aziende sanitarie regionali per l’adozione dei conseguenti provvedimenti;
3. di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del Bilancio regionale.

La presente deliberazione sarà pubblicata sul B.U. della Regione Piemonte ai sensi dell’art. 61 dello statuto e dell’art. 5 della L.R. n. 22/2010.

(omissis)

Allegato

Linee di indirizzo regionali per le Aziende ed Enti del SSR della Regione Piemonte per la costituzione ed il funzionamento degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) in applicazione del D.Lgs. 150/2009 e s.i.m. in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance

Premessa

In linea con quanto previsto dalla DGR n. 23 – 1332 del 29/12/2010, e successivamente specificato con nota n. 20278 del 20/7/2011, la Regione Piemonte emana le presenti linee guida finalizzate a dare attuazione per le aziende ed enti del SSR (nel prosieguo indicate come “ASR”) a quanto previsto dal D.Lgs. n. 150 del 27/10/2009 e successive integrazioni e modificazioni (nel prosieguo indicato come “d.lgs. 150”) in tema di costituzione e funzionamento dell’ Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito indicato come OIV) nonché in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

In tal modo, pur tenendo conto delle diverse realtà aziendali, si intende stabilire un'omogeneità di percorsi caratterizzati da metodologie e regole di base valide per tutte le ASR, così da favorire l'adeguamento ai principi stabiliti dal d.lgs. 150

Questo processo di omogeneizzazione deve riguardare, in particolare, l’OIV nonché il Piano e la Relazione sulla *Performance* per i quali nell'ambito del sistema delle autonomie non vige l'obbligo ma la mera facoltà di adeguamento.

In ogni caso ai fini di questo processo di adeguamento è necessario riferirsi anche all'operato della Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.: ex CiVIT, ai sensi dell'art. 5 comma 3 del D.L. 101/2013 convertito in L. 125/2013).

L’ A.N.AC. (all'epoca CiVIT) infatti a partire dal 2010 ha emanato una serie di disposizioni che costituiscono linea guida per l’adeguamento degli ordinamenti degli enti del sistema delle autonomie (compresi quelli del SSN) e che quindi devono essere attentamente considerate.

Il presente documento si compone delle seguenti parti:

A) modelli organizzativi aziendali

B) gestione della *performance*

B.1 – Il Ciclo di gestione della performance

B.2 – Il sistema di misurazione e valutazione della performance

B.3 – Documenti aziendali di programmazione e verifica della performance

A) Modelli organizzativi aziendali

Si ritiene che il modello organizzativo incentrato dal d.lgs. 150 sul ruolo e sulle funzioni dell'OIV sia il più adeguato per contribuire a realizzare un effettivo miglioramento delle prestazioni delle ASR nei confronti dell'utenza.

A tal fine si reputa pertanto opportuno che ogni azienda costituisca il proprio OIV come fulcro del Sistema di misurazione e valutazione della performance, con le attribuzioni previste in maniera analitica dall'art. 14 del d.lgs. 150 (ad eccezione, stante le caratteristiche istituzionali ed organizzative delle ASR, della competenza prevista dal comma 4 lett. E del citato art. 14, relativo alla proposta della valutazione annuale dei dirigenti di vertice).

Al riguardo, premesso che in questa materia si devono osservare le prescrizioni formulate dalla CiVIT con la propria deliberazione n. 12 del 27/2/2013 (alla quale quindi si rinvia per ogni ulteriore specificazione) si formulano le seguenti indicazioni.

- a) composizione dell'OIV: stante la complessità delle funzioni da esercitare e della stessa struttura organizzativa delle ASR, l'OIV deve avere composizione collegiale (3 componenti)
- b) componenti interni ed esterni: l'OIV deve funzionare in modo effettivamente autonomo per favorire reali processi di innovazione, per cui la presenza dei componenti esterni deve essere prevalente. Pertanto l'OIV deve prevedere 2 componenti esterni ed 1 componente interno (il componente interno è scelto dal Direttore Generale, fatto salvo il rispetto dei requisiti generali e specifici più avanti indicati). In ogni caso non possono essere nominati componenti dell'OIV soggetti legati all'organo di indirizzo politico – amministrativo, e quindi, non possono far parte dell'OIV né il Direttore Amministrativo né il Direttore Sanitario dell'azienda. Inoltre:
 - al componente interno non viene riconosciuto alcun compenso aggiuntivo, in quanto tenuto ad espletare le sue funzioni nell'ambito delle ordinarie attività di servizio;
 - per i componenti esterni, qualora dipendenti di altra Pubblica Amministrazione, l'incarico ha carattere extraistituzionale e deve essere svolto fuori orario di servizio, per cui l'azienda sanitaria per conferire l'incarico deve osservare le formalità prescritte dall'art. 53 del D.Lgs. 165/2001 e s.i.m.
 - per le aziende ospedaliere – universitarie, uno dei tre componenti (comunque sempre in possesso dei requisiti più avanti specificati) deve essere di designazione universitaria.
- c) requisiti dei componenti: i componenti dell'OIV devono possedere *“elevata capacità ed esperienza maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche”* (art. 14 c.7 d.lgs. 150). In particolare, ai componenti dell'OIV si richiede il possesso di alcuni requisiti generali nonché di altri requisiti attinenti ad aree specifiche, e precisamente:
 - requisiti generali: il componente dell'OIV deve possedere conoscenze informatiche ed almeno della lingua inglese; inoltre il componente dell'OIV:
 - non può ricoprire cariche politiche o sindacali o comunque non deve avere rivestito tali incarichi nell'ultimo triennio;
 - non può fare parte di altri OIV (o Nuclei di Valutazione);
 - non può avere superato il limite di età stabilito dall'ordinamento per il pensionamento di vecchiaia.

In ogni caso il componente dell'OIV deve rilasciare formale dichiarazione attestante l'assenza delle situazioni di incompatibilità di cui ai punti 3.5 e 9 della delibera CiVIT 12/2013.

- area delle conoscenze: è richiesto il possesso della laurea specialistica in scienze economiche e statistiche, giurisprudenza, scienze politiche od ingegneria gestionale, ovvero anche in medicina e chirurgia (in quanto attinente alla specificità delle ASR). Per le lauree in discipline diverse, è richiesto inoltre un titolo di studio post universitario attinente o il possesso di esperienza del tipo specificato al punto successivo della durata di almeno 5 anni
 - area delle esperienze: è richiesta esperienza di almeno 3 anni in posizioni di responsabilità, anche presso aziende private, nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione e del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati ovvero nel campo giuridico-amministrativa; in questo ambito, è quindi riconosciuta l'attività di direzione tecnico-sanitaria per almeno 3 anni in enti o strutture sanitarie, pubbliche o private
 - area delle capacità: sono richieste capacità intellettuali, manageriali, relazionali, comunque da accertare sia attraverso curriculum (accompagnato da una relazione illustrativa delle esperienze svolte) sia attraverso un eventuale colloquio informativo
 - d) adempimenti procedurali: per garantire la piena trasparenza delle procedure, la singola azienda individua i candidati all'OIV (relativamente ai componenti esterni) mediante pubblicazione di specifico avviso di ricerca almeno sul B.U.R. e sul sito Internet istituzionale ed eventualmente anche attraverso altre forme. Per le aziende ospedaliere – universitarie, viene demandata all'Università l'individuazione delle modalità più opportune per la scelta del componente di propria designazione, fatto salvo il possesso dei requisiti richiesti alla precedente lettera c). La domanda di partecipazione alla procedura di nomina deve essere corredata dal curriculum del candidato, da una relazione di accompagnamento che illustra le esperienze ritenute significative in relazione al ruolo da svolgere e dalla dichiarazione attestante l'assenza delle situazioni di incompatibilità di cui ai punti 3.5 e 9 della delibera CiVIT 12/2013. L'azienda può eventualmente prevedere anche lo svolgimento di un colloquio al fine di acquisire migliori elementi conoscitivi in merito al livello di esperienze e le capacità dell'interessato (il colloquio comunque non è finalizzato alla formulazione di una graduatoria). Ogni azienda invia, prima dell'adozione formale, l'ipotesi di composizione all' A.N.AC., corredata dalla prescritta documentazione ai sensi della delibera 12/2013, al fine di acquisirne il parere favorevole (analogo parere dell' A.N.AC. deve essere richiesto anche nei casi di eventuale revoca anticipata dell'incarico di componente dell'OIV) . Acquisito il parere favorevole dell' A.N.AC., l'azienda provvede a deliberare formalmente la costituzione dell'OIV ed a trasmettere, entro 30 giorni dall'adozione, il relativo provvedimento all'Assessorato regionale alla Salute.
L'OIV disciplina le proprie modalità di funzionamento con apposita procedura o regolamento da adottare autonomamente.
- e) termini di costituzione: le ASR procedono alla costituzione dell'OIV entro il 30 giugno 2014. La durata dell'incarico di componente dell'OIV è triennale, con possibilità di rinnovo per una sola volta.
- f) oneri economici: la costituzione dell' OIV deve avvenire senza nuovi o maggiori oneri per la finanza regionale. Pertanto, la misura complessiva del compenso dei componenti dell'OIV

non dovrà, in ogni caso, superare quanto storicamente attribuito ai componenti del Nucleo di Valutazione.

g) struttura tecnica permanente: presso l'OIV deve essere istituita, a regime, una *“struttura tecnica permanente per la misurazione della performance dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni”* (art. 14 c.9 del d.lgs. 150).

Al riguardo si precisa che spetta alle singole ASR, in relazione al proprio contesto organizzativo e, comunque, senza aumentare la consistenza organica complessiva, individuare idonee professionalità dedicate a fornire il supporto in questione, nell'ambito dell'organizzazione delineata nell'atto aziendale.

B) Gestione della *performance*

B.1 - Il Ciclo di gestione della *performance*

Per dare corretta applicazione al D.Lgs. 150 e quindi favorire il processo di cambiamento organizzativo aziendale, orientato al miglioramento ed alla riorganizzazione dei servizi, è necessario sviluppare il Ciclo di gestione della *performance*, nel cui ambito si inserisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per la valutazione annuale.

Il Ciclo di gestione della *performance* costituisce un processo che deve essere assunto dalle ASR come modalità ordinaria del proprio funzionamento.

In particolare, si tratta di un processo che deve essere sviluppato, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, secondo le seguenti fasi operative:

- α) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e target, in modo da delineare un effettivo percorso di miglioramento della performance ;
- b) allocazione delle risorse disponibili;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Si rileva quindi che in realtà le fasi del Ciclo di gestione della *performance* e gli adempimenti ad esso collegati trovano almeno parziale corrispondenza in programmi ed attività che risultano già noti ed utilizzati dalle ASR, come ad esempio per quello che concerne le attività caratteristiche del controllo di gestione (programmazione degli obiettivi, analisi comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati, monitoraggio e misurazione dei risultati, ecc., secondo quanto disposto dall'art. 5 del D.Lgs. 502/99 nonché dagli artt. 30 ss della L.R. 18/1/95 n. 8).

Si tratta pertanto di estrapolare indicazioni utili a valorizzare (e, dove necessario, integrare) approcci e modelli già in uso in modo da consentirne l'applicazione operativa nel rispetto dei principi sanciti dal D.Lgs. 150.

In questa prospettiva, è necessario che le ASR effettuino una preventiva attività di analisi attraverso la quale individuare in concreto le principali fasi del Ciclo della *performance* ed i relativi riferimenti a specifici atti (ad esempio Atto Aziendale, Piano di Organizzazione, Piano Triennale Anticorruzione – PTA - e Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità – PTTI - , altri provvedimenti e procedure aziendali, provvedimenti e disposizioni regionali,

accordi sindacali decentrati, ecc.) e strutture organizzative in cui le stesse fasi trovano attuazione nell'ambito dell'azienda medesima.

Di seguito si riporta uno schema generale che può essere di supporto ai fini di questa analisi.

Fase	Attività	Soggetti coinvolti	Atti di riferimento	Tempistica
Fase A	Definizione della mappa delle responsabilità aziendali. Definizione e assegnazione obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, previa negoziazione anche delle risorse umane, tecniche e finanziarie	- Direzione strategica aziendale - Programmazione e controllo di gestione - Politiche del personale	- Organigramma definito nell'Atto Aziendale - DGR di assegnazione obiettivi ai DG - PAP (Piano Annuale Performance) - PTA e PTI -	-
Fase B	Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	- Programmazione e controllo di gestione	-	-
Fase C	1) Monitoraggio in corso di esercizio 2) Attivazione di eventuali interventi correttivi	1) Programmazione e controllo di gestione 2) Direzione strategica aziendale 3) Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT)	- reportistica di controllo -	-
Fase D - 1	Misurazione e valutazione annuale della performance individuale	- Il dirigente di struttura immediatamente sovraordinata, in prima istanza; - L' O.I.V. in seconda istanza	-	-
Fase D - 2	Misurazione e valutazione annuale delle unità organizzative	- L'O.I.V. per la misurazione e valutazione della performance con riferimento alle strutture (dipartimenti/ coordinamenti/ strutture complesse) secondo modalità conformi alle direttive impartite dall' A.N.AC.	-	-
Fase E	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	- Settore personale / Politiche del personale	- contratto integrativo aziendale di area (comparto, medici, SPTA) -	-
Fase F	Rendicontazione dei risultati ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	- Settore personale/ politiche del personale - Comunicazione istituzionale - sito web - Struttura tecnica permanente - RPCT	- RAP (Relazione Annuale Performance) - Relazioni del RPCT - Giornata della Trasparenza -	-

In ogni caso è necessario porre la massima attenzione all'esigenza di promuovere un ciclo della performance "integrato" che comprenda gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità e, successivamente all'adozione del relativo Piano, alle misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione (secondo quanto disposto dalla L. 190/2012 e dal D.Lgs. 33/2013).

In particolare, rispetto a quest'ultimo ambito le norme succitate sanciscono infatti che il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (che deve essere adottato da ogni azienda sanitaria) riveste un ruolo importante nell'ambito del ciclo della *performance* aziendale, in quanto non solo costituisce una parte rilevante dei programmi di attività dell'azienda, ma ne consente la piena conoscibilità da parte di tutti i cittadini, anche in riferimento al loro stato di attuazione ed ai risultati conseguiti.

B.2 - Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Lo strumento operativo che le ASR devono utilizzare al fine della valutazione annuale della *performance* organizzativa ed individuale è il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SiMiVaP).

Questo Sistema descrive:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il SiMiVaP deve essere definito dall'OIV in stretta collaborazione con l'Azienda e formalmente adottato da parte della Direzione aziendale (art. 30 c.3 d.lgs. 150).

In fase di prima applicazione, la tempistica di adozione del SiMiVaP è necessariamente correlata a quella di costituzione dell'OIV: pertanto, l'OIV deve procedere entro il 30 novembre 2014 alla definizione del SiMiVaP, che deve essere formalmente adottato dalla Direzione aziendale entro la fine dell'anno 2014 e risultare quindi operativo a regime dal 1 gennaio 2015.

Ogni azienda invia, entro il 31 dicembre 2014, il SiMiVaP predisposto dall'OIV all'Assessorato regionale Tutela della Salute e Sanità.

In ogni caso è particolarmente importante che i documenti di descrizione del Sistema siano predisposti in maniera tale da poter essere facilmente comunicati e compresi, in modo da rispettare concretamente l'esigenza di trasparenza intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse sia per il personale interno che per il cittadino e le organizzazioni sindacali.

In particolare il SiMiVaP deve rispettare una serie di requisiti minimi che andranno gradualmente implementati in funzione della maturazione e dell'esperienza acquisita dalle ASR su questa materia, e precisamente (delibera CiVIT 89/2010):

- chiara definizione degli obiettivi strategici ed operativi e delle modalità attraverso le quali si arriva a una loro definizione (ed eventuale processo di revisione). Detti obiettivi dovranno essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla mission istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'azienda; specifici e misurabili; tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati; riferibili ad un arco temporale determinato; commisurati a 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 di riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- presenza consistente di indicatori di *outcome* (ossia riferiti ai risultati finali rilevabili dagli utenti del servizio) tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su soggetti esterni (*stakeholder*: cittadini, organizzazioni sindacali, ecc.), nonché della prospettiva orientata alla *customer satisfaction*;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*;
- caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test proposti dall' A.N.AC. (ex CiVIT);
- rilevazione effettiva della *performance*, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Il Sistema, inoltre, deve prevedere necessariamente anche i seguenti elementi:

- chiara e condivisa definizione di ruoli e responsabilità nelle fasi di gestione del Sistema, nonché della tempistica interna di processo;
- chiara esplicitazione delle modalità di coinvolgimento dei soggetti esterni interessati dalla realizzazione degli obiettivi (*stakeholder*).

Per quanto concerne invece, in particolare, il processo di valutazione della performance individuale, occorre garantire anche il necessario coordinamento con le disposizioni previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro a riguardo dei sistemi di incentivazione del personale; correlativamente, la contrattazione decentrata deve svilupparsi sia osservando quanto disposto dai Ccnl di riferimento, sia rispettando comunque i principi e le norme stabiliti dalla vigente legislazione.

Pertanto, è rimessa all'autonoma contrattazione integrativa aziendale la scelta del modello generale del sistema di incentivazione, che in ogni caso però deve lasciare spazio adeguato alla verifica individuale del personale (quale principio generale previsto dall'art. 18 c.2 del d.lgs. 150 e confermato con deliberazione CiVIT n. 111 del 22/10/2010).

A questo riguardo, la contrattazione aziendale farà riferimento al principio del doppio livello di valutazione per la *performance* individuale, riservando cioè la valutazione di prima istanza alla competenza del diretto responsabile del valutato e quella di seconda istanza alla competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che interviene nel processo della verifica individuale assumendo il ruolo di validazione del giudizio finale in funzione di garanzia.

Inoltre, è anche necessario dare applicazione a quanto previsto dall' art. 5 commi 11 , 11 bis e 11 ter del DL 6/7/2012 n.95, convertito con legge 7/8/2012 n. 135, secondo cui ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, le Amministrazioni valutano la *performance* del personale:

- per i dirigenti, in relazione: al raggiungimento degli obiettivi individuali e - ove del caso - relativi alla struttura di diretta responsabilità; al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione; ai comportamenti organizzativi posti in essere ed alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori;
- per i dipendenti del comparto, in relazione: al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo ed individuali; al contributo assicurato alla *performance* della struttura di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi dimostrati;
- escludendo i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

In ogni caso nell'ambito del processo di valutazione individuale occorre considerare attentamente tutte le relative problematiche, come ad esempio la presenza di una molteplicità di valutatori, la conseguente naturale variabilità delle valutazioni individuali (che risultano sempre legate alla soggettività del valutatore, indipendentemente dai “paletti” che il sistema può prevedere al riguardo), l'individuazione di un ambito idoneo per la formulazione di una graduazione della valutazione (struttura complessa, dipartimento, profilo, ecc.) e la correlata gestione del *budget* economico disponibile, la previsione di sistemi di conciliazione da affidare all'OIV, la tendenza assai diffusa all'appiattimento verso l'alto delle valutazioni, ecc. .

Si tratta peraltro di aspetti connessi alla natura stessa dei sistemi di valutazione individuale e che in quanto tali devono essere affrontati analizzando tutta una serie di variabili a livello locale e cercando di pervenire a soluzioni tali da motivare effettivamente il personale.

Proprio per questi aspetti connessi alla gestione tecnico - operativa del sistema di valutazione individuale, si ritiene utile far emergere le seguenti raccomandazioni/indicazioni:

- adottare strumenti operativi chiari e interpretabili da tutti;
- adottare strumenti informatici idonei a supportare e sostenere l'intero percorso di impianto delle attività di valutazione;
- implementare fortemente le competenze degli operatori delle ASR dedicate alla valutazione attraverso la previsione di specifiche attività formative, che la Regione si riserva di organizzare anche a livello centralizzato;
- adottare alcuni specifici accorgimenti tecnici nell'ambito del processo di valutazione individuale, come ad esempio prevedere una certa gradualità nella messa a regime del sistema o introdurre un punteggio relativo al differenziale di *performance* rispetto all'anno precedente (valutazione dinamica).

Infine, l'accordo aziendale in tema di sistemi incentivanti del personale dovrà anche esplicitare le interazioni esistenti relativamente al concreto utilizzo del *budget* economico disponibile per la remunerazione della *performance* organizzativa e di quella individuale.

B.3 - Documenti aziendali di programmazione e verifica della performance

In linea generale il D. Lgs. 150 individua i seguenti strumenti principali per attuare il ciclo di gestione della performance: Piano e Relazione sulla performance; Sistema di misurazione e valutazione della performance; Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

A questo riguardo, pur non ricorrendo per le ASR l'obbligo di adottare gli strumenti operativi previsti dall'art. 10 del d.lgs. 150 (Piano della *performance* e Relazione sulla *performance*), è opportuno formulare alcune indicazioni di massima anche in riferimento ai documenti aziendali che rispondono comunque allo scopo di definire ed assegnare gli obiettivi e di rendicontarli in maniera definitiva.

In tal modo infatti, attraverso l'indicazione generale di percorsi procedurali uniformi, è possibile contribuire concretamente a rendere esplicita e comprensibile la *performance* attesa e quindi il contributo che l'azienda nel suo complesso, nonché le strutture in cui essa si articola, intende apportare attraverso il proprio operato alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

A tal fine, è quindi necessario verificare che i propri atti già ordinariamente adottati ai fini della gestione degli obiettivi annuali e/o pluriennali, rispondano ad alcuni requisiti minimi comuni, e precisamente:

- ogni azienda deve predisporre annualmente un provvedimento programmatico con il quale, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed il *target*, sui quali si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. Il provvedimento in questione è denominato Piano Annuale della Performance (PAP). Il PAP deve tener prioritariamente conto degli obiettivi direttamente assegnati dalla Regione al Direttore Generale e può contenere sia obiettivi strategici (di valenza pluriennale) sia obiettivi operativi (di valenza annuale) per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il PAP deve contenere indicazione almeno metodologica degli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti e, eventualmente, al restante personale. Il PAP deve essere redatto di norma entro il 31 marzo di ogni anno tenendo conto, ove possibile, degli obiettivi di attività assegnati dalla Regione ai Direttori Generali;
- ogni azienda deve predisporre annualmente un provvedimento consuntivo con il quale attestare la misura della realizzazione degli obiettivi strategici e/o operativi contenuti nel PAP. Il provvedimento in questione è denominato Relazione Annuale sulla

Performance (RAP). La RAP deve contenere l'indicazione della percentuale di realizzazione di tutti gli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento e costituisce condizione per l'erogazione della retribuzione di risultato / produttività collettiva al personale dell'azienda, così come disciplinata secondo gli accordi decentrati vigenti. La RAP è validata dall'OIV sulla base dei dati forniti dai dirigenti e dalle strutture aziendali ed è formalmente approvata dalla Direzione aziendale di norma entro il 31 luglio dell'anno successivo.

La citata tempistica di adozione del PAP e della RAP trova applicazione dal momento di effettiva operatività del SiMiVaP, e, quindi, con riferimento agli obiettivi assegnati per il 2015.

Per quanto riguarda infine tempistica e modalità di adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, si rinvia alle indicazioni di cui alla delibera CIVIT n. 50 del 4/7/2013.