

**Istituto per lo studio, la prevenzione e la rete oncologica**

**REGOLAMENTO  
SUL SISTEMA  
DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Approvato con deliberazione del Direttore Generale  
n. 16 del 22 / 01 /2018

Gruppo di redazione: Umberto Domenichini, Cristina Gheri, Barbara Mengoni, Riccardo Regis, Manola Turci

## **Art. 1**

### **Premesse**

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance nelle pubbliche amministrazioni consente di migliorare l'allocazione delle risorse fra le diverse strutture organizzative, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze. Va sottolineato, inoltre, che tale Sistema, nelle pubbliche amministrazioni, deve essere orientato principalmente al cittadino/utente, in quanto la sua soddisfazione ed il suo coinvolgimento costituiscono il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione.
2. La misurazione della performance, così delineata, è un elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia, perché può rendere l'organizzazione capace di:
  - migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
  - verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
  - informare e guidare i processi decisionali;
  - gestire più efficacemente sia le risorse sia i processi organizzativi;
  - influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e di singole persone;
  - rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
  - incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.
3. Poiché il contributo alla performance può essere apportato da ogni soggetto del sistema o in modo individuale o come parte di una unità organizzativa, la performance viene distinta in due livelli che devono essere strettamente correlati tra loro, la performance organizzativa e la performance individuale:
  - 1) il livello organizzativo, che considera sia l'Istituto nel suo complesso che le relative strutture organizzative;
  - 2) il livello individuale, sia per il personale appartenente all'area dirigenziale sia per il personale appartenente all'area del comparto.
4. La valutazione della performance organizzativa opera nei confronti di tutte le articolazioni organizzative individuate quali Centri di Responsabilità (di seguito CdR) dall'Istituto e a cui è attribuita una qualche misura di autonomia gestionale e conseguentemente responsabilità di budget; oggetto della valutazione è infatti il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del processo di budget. I CdR sono le unità organizzative a cui si attribuisce la responsabilità della performance organizzativa.
5. Per quanto riguarda il secondo punto, la valutazione della performance individuale si rivolge a tutti i dipendenti della Dirigenza e del Comparto, che vengono valutati, secondo il sistema che viene descritto all'art. 5 del presente Regolamento, dai loro diretti responsabili.

## **Art. 2**

### **Oggetto**

1. Il presente Regolamento disciplina l'organizzazione, la metodologia, gli strumenti e le procedure di valutazione della performance adottate presso l'Istituto.

## **Art. 3**

### **Finalità**

1. Definire il processo di misurazione e valutazione della performance intendendo quest'ultima come il contributo che ciascun soggetto (singolo individuo, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Istituto e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali lo stesso è stato costituito.

## **Art. 4**

### **I livelli di misurazione della performance**

1. In Istituto la performance viene misurata a livello complessivo aziendale, rispetto all'efficace raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali (performance aziendale), che sono derivati innanzitutto dagli obiettivi strategici regionali (la programmazione del Piano Socio Sanitario Regionale, gli obiettivi di mandato nella nomina dei Direttori Generali, gli obiettivi annuali assegnati dalla Regione alle Aziende e agli Enti del SSR, gli obiettivi che discendono dai diversi Programmi e Piani operativi regionali), a livello di singolo CdR (performance organizzativa) e a livello di singolo dipendente afferente all'area contrattuale sia della dirigenza sia del comparto (performance individuale).

Riassumendo si distinguono in Istituto:

- la performance dell'Ente nel suo complesso;
- la performance organizzativa, riferita a ciascun CdR in cui è articolato l'Istituto;
- la performance individuale, riferita a ciascun operatore.

2. Le performance dell'Istituto nel suo complesso e delle sue articolazioni organizzative sono pianificate annualmente nel documento programmatico del Piano della Performance, declinato in sede di definizione del budget aziendale, determinando un forte collegamento ed integrazione del sistema della performance all'interno degli strumenti della gestione aziendale.

## **Art. 5**

### **Gli elementi della performance**

1. Il Sistema si compone di tre elementi fondamentali:

- 1) indicatori, collegati agli obiettivi;
- 2) target, che sono i risultati che si intende ottenere;
- 3) infrastruttura di supporto ed i soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità.

2. Indicatori

L'indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'acquisizione delle informazioni e la misurazione oggettiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo. L'indicatore deve possedere alcune caratteristiche fondamentali:

- a) comprensibilità (chiaro, contestualizzato, concreto, intellegibile anche per i soggetti e gli stakeholder non appartenenti al settore);
- b) rilevanza (riferibile all'obiettivo, utile e significativo, attribuibile alle attività chiave del processo identificate, come outcome, output, attività, efficienza, efficacia, comportamenti);
- c) confrontabilità (comparabile nel tempo rispetto alla stessa organizzazione e/o rispetto a organizzazioni simili e attività standard);
- d) fattibilità (misurabile nei sistemi informativi aziendali, sostenibile rispetto all'arco temporale di riferimento);
- e) affidabilità (valutazione qualitativa della capacità di rappresentazione e misurazione di un fenomeno).

Tutti gli obiettivi di budget sono misurati sulla base di indicatori che possiedono tali caratteristiche.

Gli obiettivi sono definiti in genere entro la prima metà dell'anno e nel loro insieme costituiscono il Piano della Performance, dell'Istituto. Nel corso dell'anno gli obiettivi e/o gli indicatori e/o i target possono essere variati anche se indicazione dell'OIV, previa valutazione della Direzione Aziendale.

3. Target

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, cioè il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo misurato da un indicatore.

Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Il target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti, dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento.

Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il target sia ambizioso, sfidante, ma realisticamente raggiungibile attraverso le risorse assegnate, le abilità e le competenze del personale, l'adeguatezza dei processi;
- il target sia quantificabile e misurabile attraverso l'utilizzo di indicatori;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste forme di riconoscimento;
- sia supportato da parte dei superiori e/o vertici organizzativi;
- il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

4. L'assegnazione di obiettivi e l'individuazione degli indicatori correlati per la misurazione dei risultati presuppongono l'individuazione di precisi criteri e scale di valutazione. Gli obiettivi caratterizzati da indicatori numerici (n° prestazioni, tassi, ecc.) sono misurati in percentuale al grado di raggiungimento dell'obiettivo, definendo un eventuale margine di tolleranza rispetto al target atteso, entro il quale l'obiettivo possa ritenersi pienamente raggiunto.

5. La distribuzione dei pesi agli obiettivi è effettuata tenendo conto delle priorità aziendali e di ogni altra indicazione impartita dalla Direzione Aziendale. La misurazione della performance organizzativa viene, quindi, effettuata come sommatoria dei pesi misurati secondo i criteri di valutazione di ciascun obiettivo.

## 6. Infrastruttura di supporto

Il sistema di misurazione e valutazione della performance deve possedere un'infrastruttura di supporto, intesa come l'insieme di mezzi e soggetti che rendono possibile l'acquisizione, la selezione, l'analisi, l'interpretazione e la diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità.

Il supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è garantito dalle Attività integrate di segreteria. La Segreteria dell'OIV si interfaccia con le altre strutture organizzative dell'Istituto che consentono la realizzazione del sistema, acquisendo le informazioni necessarie alla misurazione ed alla valutazione degli obiettivi. Le strutture con quali si interfaccia la Segreteria dell'OIV sono quelle che in Istituto si occupano di Budget e Controllo di Gestione, di Sistemi Informativi, di Gestione del personale e dei sistemi di incentivazione, di prevenzione della corruzione, di trasparenza; possono essere di riferimento anche le strutture di staff che si occupano di qualità, di risk management, di customer satisfaction, di relazioni e rapporti con il pubblico, di epidemiologia e di statistica sanitaria.

## Art. 5

### Il ciclo di gestione della performance

1. Il Ciclo della Performance si svolge, con riferimento all'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di budget. Si conclude con la valutazione della performance aziendale effettuata dalla Regione Toscana con il supporto del Laboratorio MES e con la valutazione della performance organizzativa dei CdR nonché con la valutazione della performance individuale, effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), su istruttoria della Segreteria dell'OIV.

2. Il ciclo della gestione di un sistema di programmazione e controllo si articola in tre fasi, ossia:

- a) la definizione e assegnazione degli obiettivi;
- b) il monitoraggio dei risultati in corso di esercizio;
- c) la verifica di fine periodo.

Affinché tale ciclo abbia efficacia nella modifica dei comportamenti delle persone e delle organizzazioni nel loro complesso, viene previsto un rafforzamento dello stesso mediante l'introduzione di un sistema premiante, che rende il meccanismo di programmazione e controllo non soltanto un supporto ai processi decisionali del management, ma anche una modalità di gestione delle risorse umane.

Per una articolazione di dettaglio della fase a) si rimanda alla specifica procedura di gestione del processo di budget (Codice aziendale MP001).

3. Il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi dei CdR viene effettuato trimestralmente a cura della S.S. Bilancio, Contabilità e Investimenti e comunicato ai Direttori dei CdR e alla Direzione Aziendale al fine di garantire le sinergie necessarie alla efficienza ed efficacia organizzativa.

4. Sono previsti meccanismi di retroazione nei casi di situazioni di comprovata criticità che possano recare pregiudizio al raggiungimento degli obiettivi e che portino all'adozione, condivisa con la Direzione Aziendale, di eventuali iniziative da intraprendere per favorire il raggiungimento dell'obiettivo, oppure alla revisione dell'obiettivo stesso nel caso sia provata l'impossibilità del raggiungimento dell'obiettivo dovuta ad errate previsioni o a sopravvenute situazioni non prevedibili.

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

## Art. 6

### Il processo di misurazione e valutazione della performance

1. Il sistema è articolato in due ambiti applicativi: l'ambito della performance organizzativa e l'ambito della performance individuale.

2. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa o per CdR opera a tutti i livelli organizzativi in funzione del grado di responsabilità previsto nel Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Istituto.

I CdR sono identificati in Istituto nelle Strutture Complesse (SC), nelle Strutture Semplici (SS) afferenti alla Direzione Sanitaria o Direzione Amministrativa e nei Coordinamenti.

Le SS afferenti ad una SC sono coinvolte nel sistema di budget attraverso la loro afferenza alla medesima struttura complessa di riferimento.

L'oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti dall'Istituto ai CdR nell'ambito del processo di budget, che si realizza attraverso apposite schede in cui vengono assegnati gli obiettivi (risultati di gestione), nel rispetto dei vincoli gestionali e di bilancio stabiliti dalla Regione. Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati ai responsabili dei CdR di cui sopra con cadenza di norma annuale.

Le verifiche periodiche dei risultati conseguiti e la rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi e risultati sono organizzate dalla S.S. Bilancio, Contabilità e Investimenti.

La valutazione finale dei risultati di performance organizzativa delle articolazioni organizzative aziendali è attestata dal Direttore Generale sulla base delle schede predisposte dalla S.S. Bilancio, Contabilità e Investimenti e validata in seconda istanza dall'OIV. La Segreteria dell'OIV costruisce l'istruttoria con la documentazione, trasmessa dalla S.S. Bilancio, Contabilità e Investimenti, su tutti gli obiettivi assegnati a ciascun CdR. La valutazione conclusiva annuale ha effetto ai fini del riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema premiante sia della dirigenza sia del comparto sulla base dell'afferenza a ciascun CdR.

3. La valutazione della performance aziendale, invece, compete all'Assessorato Regionale con il supporto del Laboratorio Mes.

4. L'OIV, ai sensi dell'art.14, comma 6 del D.Lgs. 150/2009, è chiamato a validare la Relazione sulla Performance. Tale documento evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi raggiunti a livello di singolo CdR rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse a disposizione, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

5. La misurazione e la valutazione della performance individuale riguarda i dirigenti e il personale del comparto con contratto a tempo indeterminato e determinato ed ha periodicità annuale. Tale valutazione viene effettuata in prima istanza, così come previsto dai CCNL, dal diretto responsabile ovvero da colui che è il diretto conoscitore dell'attività svolta dal valutato.

Il sistema di valutazione della performance individuale utilizza i seguenti strumenti:

a) Scheda di valutazione della performance individuale: è la scheda utilizzata per la valutazione annuale dei soggetti di cui sopra. L'organismo preposto alla verifica è di norma il Responsabile diretto del soggetto sottoposto a verifica: il Direttore della S.C. per le strutture inserite in una S.C., oppure il Direttore Sanitario (DS) o il Direttore Amministrativo (DA), nel caso in cui il valutato sia Direttore di S.C. o di struttura S.S. non inserita in una S.C. La valutazione è diretta a misurare la produttività individuale e le competenze di tipo organizzativo: capacità di relazione interna ed esterna, capacità propositiva e di problem-solving e attenzione alla procedure (graduati in una scala di giudizio).

La valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti effettuata tramite la Scheda di valutazione è utilizzata anche ai fini delle verifiche periodiche e di quelle alla scadenza dell'incarico effettuate dal competente Collegio Tecnico.

La valutazione annuale della performance individuale del personale del comparto titolare di posizione organizzativa effettuata tramite la Scheda di valutazione è utilizzata anche ai fini delle verifiche periodiche e di quelle alla scadenza dell'incarico effettuate dal proprio superiore gerarchico.

La valutazione della performance individuale, come specificato, è effettuata dal diretto superiore del valutato, secondo i principi del contraddittorio e della partecipazione. All'OIV spetta la valutazione di seconda istanza sulla base dell'istruttoria costruita dalla Segreteria dell'OIV.

b) Scheda di valutazione dei progetti incentivanti: è la scheda utilizzata per la valutazione annuale dei progetti incentivanti attribuiti dalla Direzione Aziendale al personale dipendente della Dirigenza o del Comparto. L'organismo preposto alla verifica è il Responsabile del progetto ovvero il Direttore della Struttura organizzativa di afferenza del dipendente e quindi il diretto superiore del valutato. La valutazione è diretta a misurare il grado di raggiungimento degli standard previsti e assegnati dal Responsabile del progetto a colui che li dovrà realizzare in un arco di tempo predefinito che può essere inferiore o anche superiore all'anno solare. Ai fini della valutazione vengono identificati da parte del Responsabile del progetto, appositi indicatori/parametri di misurazione con le relative fonti di controllo.

La valutazione dei progetti incentivanti è effettuata dal diretto superiore del valutato, secondo i principi del contraddittorio e della partecipazione. All'OIV spetta la valutazione di seconda istanza sulla base dell'istruttoria costruita dalla Segreteria dell'OIV.

## Art. 7

### Il collegamento fra sistema di valutazione della performance e sistema premiante

1. Il sistema premiante dell'Istituto, ha lo scopo di promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei risultati conseguiti nell'anno, agendo sulla leva motivazionale, che si articola sia rispetto ai risultati gestionali (ossia al meccanismo di assegnazione e verifica degli obiettivi organizzativi), sia rispetto agli obiettivi individuali e ai percorsi di formazione e di crescita professionale.

2. Il sistema premiante, alla luce degli Accordi Sindacali in vigore, prevede per la Dirigenza Medica e SPTA che il fondo della retribuzione di risultato sia suddiviso come segue:

- 70% legato al raggiungimento degli obiettivi di Budget (valutazione della performance organizzativa);
- 20% legato a progetti aziendali;
- 10% legato alla valutazione della performance individuale.

Quindi, la ripartizione degli incentivi legati alla produttività collettiva per il miglioramento dei servizi è pari al 70% mentre quella legata all'individuale è pari al 30%.

3. La % di riconoscimento economico legata al raggiungimento degli obiettivi di budget è stabilita come segue:

- Per raggiungimento  $\geq 90\%$  riconoscimento pari al 100%;
- Per raggiungimenti  $> 50\%$  e  $< 90\%$  riconoscimento della % di raggiungimento;
- Per raggiungimento  $\leq 50\%$  riconoscimento pari a 0 (soglia di inadeguatezza).

4. La % di riconoscimento economico legata alla valutazione individuale viene parametrata sulla base dell'effettiva percentuale di valutazione raggiunta, attraverso la compilazione della Scheda di valutazione individuale da parte del diretto superiore.

5. Per il Comparto il sistema premiante prevede che siano attribuiti 14 punti mensili a ciascun dipendente quale quota incentivante. Il 60% della quota viene erogato come acconto mensile ed il restante 40% a saldo sulla base del raggiungimento degli obiettivi di budget del CdR nel quale risulta assegnato il dipendente. Se la % di raggiungimento degli obiettivi di budget del CdR è inferiore all'80% non verrà erogato il saldo.

6. La grave o reiterata violazione, debitamente accertata, delle regole contenute nel Codice Etico e di Comportamento dell'Istituto, esclude la corresponsione di qualsiasi forma di premialità, comunque denominata, a favore del dipendente.

#### **Art. 8**

#### **Il collegamento fra sistema di valutazione della performance e sistema di sviluppo e gestione delle risorse umane**

1. I risultati della valutazione individuale dovranno essere utilizzati:

- ai fini delle progressioni economiche del personale del Comparto;
- ai fini del conferimento degli incarichi di Posizione Organizzativa del Comparto;
- ai fini della valutazione della Dirigenza da parte dei Collegi Tecnici e del conferimento degli incarichi dirigenziali;
- ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e della irrogazione delle sanzioni disciplinari.

#### **Art. 9**

#### **Pubblicità**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede la massima trasparenza dei processi, operata attraverso la pubblicazione sul sito internet istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e consultazione, denominata "Amministrazione Trasparente" dei seguenti documenti:

- a) Piano della Performance, declinato nelle Schede descrittive degli obiettivi assegnati ai CdR;
- b) Sistema di misurazione e valutazione della performance e Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità;
- c) Relazione sulla Performance e relativo documento di validazione dell'OIV;
- d) Nominativi, curricula, compensi e tutta la documentazione inerente i componenti dell'OIV;
- e) Tabella relativa all'ammontare complessivo dei premi collegati alle performance stanziati ed a quelli effettivamente distribuiti per il personale del comparto, per la dirigenza medica e per la dirigenza e sanitaria, professionale, tecnica e amministrativa;
- f) Analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per il comparto.

2. Con la finalità di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione nelle fasi di attuazione e monitoraggio degli obiettivi, sono pubblicati sul sito intranet dell'Istituto, la documentazione integrale relativa all'assegnazione degli obiettivi e la modulistica relativa al monitoraggio dello stato di avanzamento del processo di budget.

**Art. 10**  
**Norme di rinvio**

1. Per quanto non riportato nel presente documento si rinvia alla contrattazione collettiva ed alle norme contenute nei vigenti CC.CC.II.AA. del personale del comparto e delle aree dirigenziali, nonché alle disposizioni in materia contenute nei regolamenti e nelle istruzioni aziendali di dettaglio.
2. Per quanto non espressamente previsto dal presente regolamento, si rimanda alle disposizioni legislative se ed in quanto applicabili in materia.

**Art. 11**  
**Entrata in vigore e pubblicità del presente regolamento**

1. Il presente Regolamento entra in vigore dalla data di esecutività del provvedimento di approvazione.