



## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ASST DI PAVIA (art. 7 d.lgs. n.150/2009)

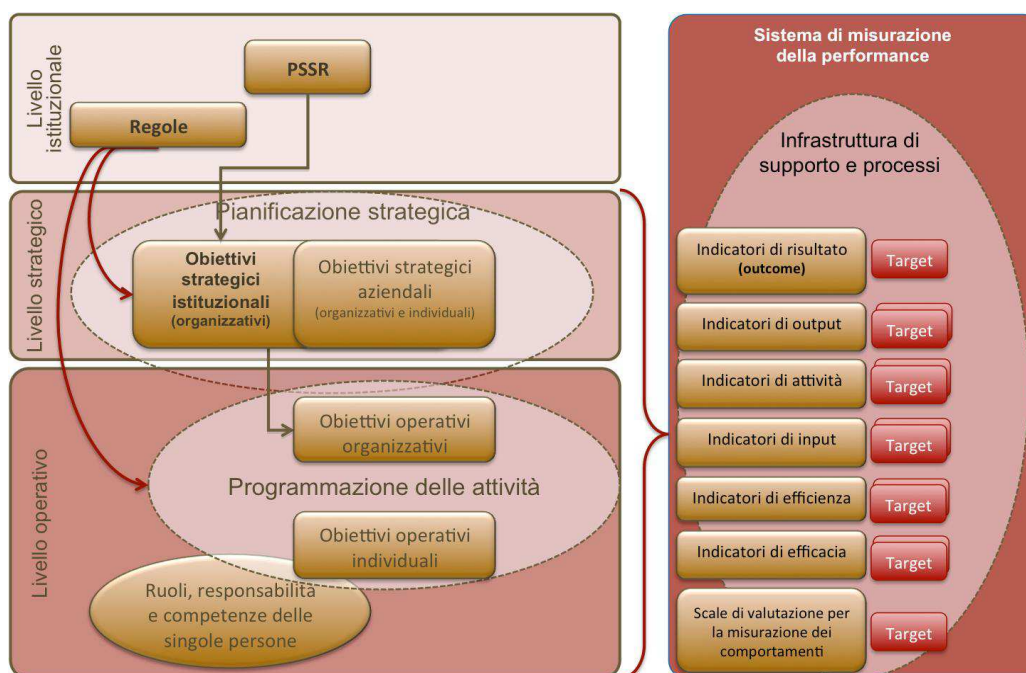
La ASST di Pavia impronta il proprio sistema di misurazione e valutazione delle performance ai principi ispiratori del modello ipotizzato da Regione Lombardia, con riguardo alle aziende pubbliche afferenti al Sistema Sanitario Regionale, descritto nelle linee guida (anno 2011) dell'OIV RL "Il sistema di misurazione delle performance nelle Aziende Sanitarie pubbliche lombarde".

Ovvero, in particolare, il modello di misurazione e valutazione delle performance deve:

- a) recepire, fatta salva la necessaria autonomia aziendale, gli indirizzi della programmazione regionale;
- b) recuperare e valorizzare la dimensione strategica dell'Azienda allineando la programmazione di breve alle scelte strategiche di medio-lungo periodo;
- c) armonizzare i diversi livelli programmatori evitando inutili duplicazioni;
- d) valorizzare il sistema di budgeting aziendale in particolare per la sua funzione di collegamento tra gli obiettivi strategici aziendali e gli obiettivi di Unità Operativa;
- e) garantire adeguata chiarezza e trasparenza delle performance aziendali;
- f) avvalersi di strumenti e indicatori condivisi, ove possibile a livello regionale, per consentire confronti nell'ambito delle aziende del S.S.R.L.

come sinteticamente rappresentato nella **Figura 1** tratta dalla citate linee guida dell'OIV RL.

**Figura 1** Logiche generali del Modello di misurazione e valutazione delle Performance



Il sistema di misurazione e valutazione delle performance di questa Azienda si compone, quindi, di diversi strumenti fortemente integrati.

A partire dal Piano Socio Sanitario Regionale, dagli obiettivi aziendali di mandato e dalle indicazioni regionali contenute nelle Regole di Sistema, la Direzione Strategica formula la propria **strategia di medio lungo periodo** che trova esplicitazione nella parte iniziale del **Piano delle Performance**.

Con cadenza almeno annuale, l'ASST provvede sia alla misurazione dello stato di attuazione della programmazione strategica con la finalità di approntare tutte le necessarie azioni correttive sia alla pubblicazione delle risultanze sul sito internet aziendale (**Relazione sulla Performance**) ai fini della necessaria azione di trasparenza. Sempre con cadenza annuale, la strategia aziendale di medio lungo periodo viene sottoposta a rivalutazione per verificarne la congruità con eventuali modifiche dello scenario di riferimento.

La strategia di medio lungo periodo viene declinata sull'orizzonte annuale al fine di commisurarla agli obiettivi annuali aziendali di interesse regionale ed alla definizione e negoziazione degli obiettivi di budget delle Unità Operative.

Per quanto concerne gli **obiettivi aziendali di interesse regionale**, la Giunta regionale lombarda definisce, mediante adozione di provvedimento deliberativo avente cadenza annuale, gli obiettivi che dovranno essere attuati, nell'anno di riferimento, da tutte le Aziende del S.S.R..

A seguito della formale trasmissione di detti obiettivi alle Aziende Sanitarie del Sistema lombardo, la Direzione Strategica di questa ASST, mediante procedimento di valutazione concertata tra Direttore Generale, Direttore Sanitario, Direttore Socio Sanitario e Direttore Amministrativo, esamina gli obiettivi ricevuti ed individua le Unità Operative/Servizi/Uffici ai quali devono essere assegnati detti obiettivi ai fini di loro attuazione nel periodo di riferimento.

Le fasi di rendicontazione di tale area obiettivi sono:

- ciascun obiettivo viene assegnato ad un Coordinatore Aziendale, a cui compete di provvedere ad impostare il piano delle attività (anche attraverso Referenti di settore) necessarie al raggiungimento dell'obiettivo ricevuto,
- ciascun Coordinatore, secondo scadenze di rendicontazione definite, relaziona alla Direzione Generale in ordine allo stato di avanzamento degli obiettivi ricevuti,
- secondo le scadenze di rendicontazione definite da Regione, la Direzione Aziendale invia a Regione la rendicontazione degli obiettivi di che trattasi,
- Regione Lombardia, attraverso l'adozione di decreto, comunica a ciascuna Azienda del S.S.R. la propria valutazione annuale.

L'Azienda attraverso il **processo annuale di budget** definisce e negozia con i singoli Responsabili il budget di ogni Unità Operativa, sulla base di:

- obiettivi annuali aziendali di interesse regionale,
- indicazioni fornite da Regione Lombardia attraverso l'emanazione, con cadenza annuale, delle cd. "Regole di Sistema",
- strategie aziendali,
- esiti di specifiche analisi condotte sul posizionamento delle Unità Operative rispetto a specifici indicatori di performance.

All'interno degli obiettivi negoziati con ciascuna Unità Operativa, viene inserito un obiettivo trasversale a tutte le Unità Operative, rappresentato da:

*"Rispetto integrale delle Regole Regionali di sistema per l'anno di riferimento secondo competenza. Rispetto degli obiettivi di mandato dell'anno di riferimento"*

Tale obiettivo è stato identificato quale azione progettuale atta a consentire il migliore collegamento tra gli obiettivi di singola Unità Operativa e gli obiettivi annuali aziendali di interesse

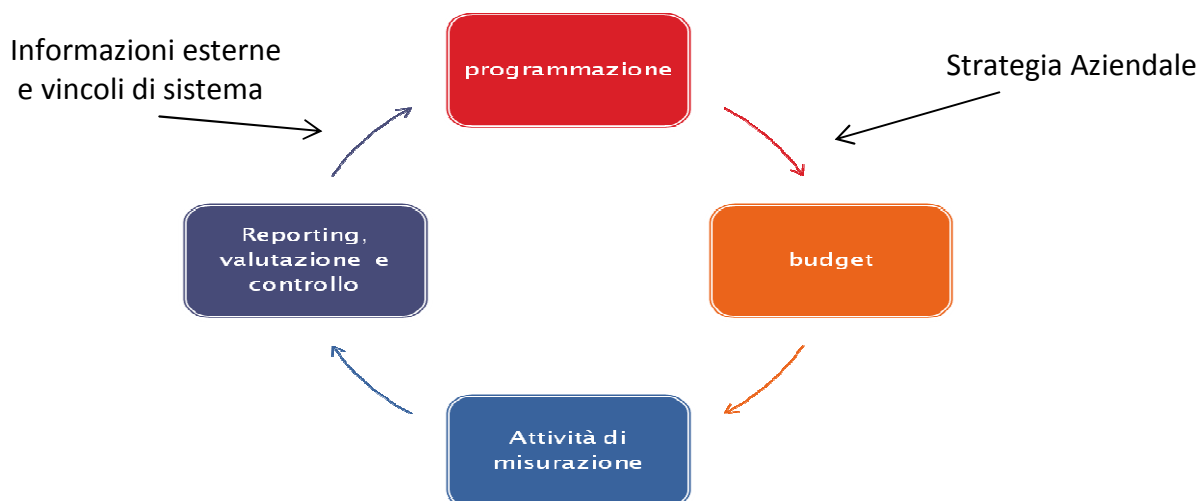
regionale. Ciò non esclude, inoltre, che, su alcuni temi di particolare rilievo, si provveda ad assegnare alla singola Unità Operativa, in sede di trattativa di budget, anche alcuni specifici obiettivi di interesse regionale.

Gli obiettivi di budget, delle Unità Operative sanitarie, sono classificati in:

- obiettivi di mandato,
- obiettivi economici,
- obiettivi di qualità,
- obiettivi organizzativi.

Gli obiettivi annualmente assegnati ad ogni singola Unità Operativa vengono periodicamente monitorati dal Controllo di Gestione. Il Controllo di Gestione, attraverso l'inoltro di periodica reportistica, restituisce alle Unità Operative gli esiti di detti monitoraggi supportandole nell'analisi degli scostamenti e nell'individuazione di azioni correttive. Il processo di programmazione e controllo è, quindi, un processo circolare come rappresentato in **Figura 2**.

**Figura 2** Ciclo di programmazione e controllo



A conclusione del periodo di riferimento, si provvede ad inviare al Responsabile dell'Unità Operativa la comunicazione in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati.

Al personale del Comparto vengono assegnati, ad inizio anno, obiettivi specifici mutuati, così come avviene per gli obiettivi di singola Unità Operativa, dalle regole regionali e da specifiche strategie aziendali. Tali obiettivi vengono concordati con i competenti Responsabili e monitorati con cadenza predefinita. Nella **Relazione sulla Performance**, oltre allo stato di attuazione delle strategie, si descrive l'andamento del budget e il grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati con le Unità Operative.

Accanto al processo di Budgeting si articola il processo di valutazione individuale.

Tutto il personale dipendente, sia esso di posizione dirigenziale o non dirigenziale, è sottoposto a valutazione con periodicità annuale.

Lo strumento di valutazione è costituito da apposite schede tarate sul ruolo, sull'incarico ricoperto dal Dipendente o sulla categoria contrattuale.

Le risultanze del processo di valutazione individuale, aggregate per fascia di valutazione, vengono anch'esse inserite nella **Relazione sulla Performance** e pubblicate sul sito internet aziendale ai fini della necessaria azione di trasparenza.