



Carlo Poma

Sistema Socio Sanitario



**Regione
Lombardia**

ASST Mantova

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



INDICE

1. CICLO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	3
1.1 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
2. IL PROCESSO DI BUDGET	5
2.1 LE FINALITA' DEL BUDGET	5
2.2 GLI OBIETTIVI DI BUDGET	5
2.3 GLI ATTORI DEL PROCESSO DI BUDGET	7
2.4 FASI E AGENDA DEL PROCESSO DI BUDGET	8
2.5 LA NEGOZIAZIONE DEL BUDGET	9
2.6 LA SCHEDA DI BUDGET	10
2.7 L'ATTIVITA' DI MONITORAGGIO	10
2.8 LA RINEGOZIAZIONE DEGLI OBIETTIVI	11
2.9 RISPETTO DELLE SCADENZE E RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	12
2.10 MISURAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.....	12
2.11 VALUTAZIONI DI PRIMA ISTANZA e SECONDA ISTANZA.....	12

1. CICLO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La definizione di un sistema di misurazione e valutazione della performance prevista dal D. Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", introduce una disciplina organica, per la Pubblica Amministrazione, relativa all'utilizzo di strumenti di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, la trasparenza dell'attività delle Amministrazioni Pubbliche anche a garanzia della legalità.

In conformità a quanto disposto dal D. Lgs. 150/2009, l'Azienda ha potenziato un sistema di valutazione individuale articolato e definito al fine di determinare annualmente la performance individuale di tutti i dipendenti intrecciandola con la performance organizzativa aziendale.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance definisce quali sono i principi, le modalità di svolgimento, la tempistica, gli attori coinvolti e gli strumenti per la predisposizione del ciclo di gestione della performance.

Il modello di misurazione e valutazione delle performance si ispira ai seguenti principi di fondo:

- essere collegato agli strumenti istituzionali di programmazione annuale e pluriennale;
- recuperare e valorizzare la dimensione strategica dell'Azienda Socio-Sanitaria Territoriale, mediante la proposizione di un percorso di lavoro che la Direzione intende mettere in campo nel medio lungo periodo e rispetto al quale orientare le scelte di programmazione di breve periodo;
- evitare qualsiasi incremento e duplicazione di attività programmatiche;
- valorizzare e riqualificare i sistemi di budgeting aziendali;
- garantire adeguata chiarezza e trasparenza delle performance;
- consentire l'effettuazione di confronti nell'ambito delle aziende del sistema sanitario regionale (benchmark). A tal fine sono a disposizione strumenti di valutazione a supporto di programmi di auditing clinico ed organizzativo finalizzati al miglioramento dell'efficacia e dell'equità nel SSN: Programma Nazionale Esiti (PNE), Cruscotto Direzionale Regione Lombardia e Indicatori Sistema bersaglio.

La qualità del ciclo di gestione della performance dipende principalmente da due aspetti qualificanti:

- l'unificazione ed integrazione in un unico ciclo della pianificazione e della programmazione economico finanziaria;
- la presenza del Budget che costituisce un collegamento al Piano della Performance, al fine di semplificare ed integrare i documenti di bilancio e renderli maggiormente intellegibili.

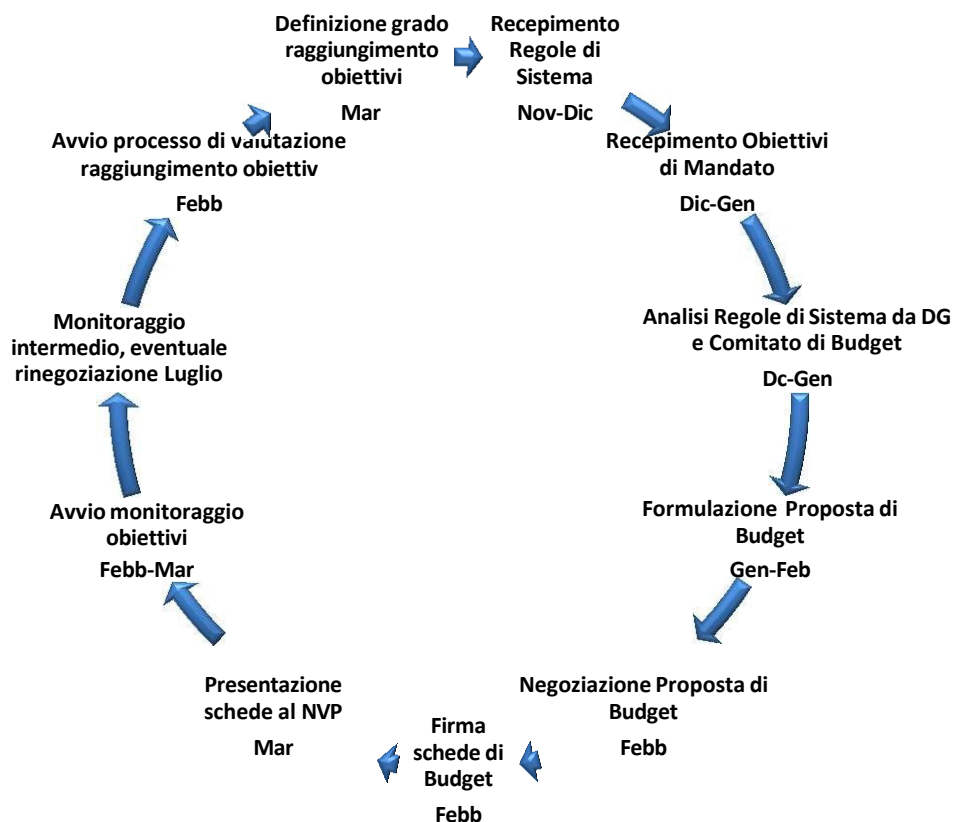
Gli obiettivi aziendali discendono dalla programmazione regionale pluriennale, definita nel Piano Socio Sanitario Regionale e Annuale, dalle Regole per il sistema socio sanitario regionale.

Dopo avere definito il quadro strategico all'interno del quale orientare la propria gestione, l'Azienda definisce la programmazione delle proprie attività attraverso il processo di budget che determina quali obiettivi strategici ed operativi saranno da perseguire nell'anno d'esercizio.

Il processo di budget viene declinato:

- **a livello di Direzione:** la Direzione Aziendale stabilisce i nuovi indirizzi ed obiettivi annuali, gli indicatori e le responsabilità di realizzazione degli stessi;
- **a livello di Struttura:** i Direttori dei Centri di Responsabilità, valutando l'organizzazione interna, il raggiungimento degli obiettivi di Struttura dell'anno precedente e le eventuali criticità, propone obiettivi di miglioramento alla Direzione Aziendale.

Tempistica del Ciclo di gestione della performance:



All'inizio dell'anno vengono assegnati gli obiettivi operativi ai CdR dell'Azienda, tenendo conto delle risorse disponibili, delle attività da realizzare e dei tempi necessari per farlo definendo così in modo certo le azioni da intraprendere. Viene elaborata la scheda di budget ovvero il documento che sintetizza tutti gli obiettivi individuati durante la negoziazione. Successivamente tali obiettivi verranno declinati, a cascata, al personale dipendente.

1.1 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

La verifica degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi attesi viene effettuata con cadenza mensile per obiettivi riguardanti l'accessibilità alle prestazioni o gli obiettivi economici. Per quanto attiene gli obiettivi di qualità, la periodicità è legata al tipo di obiettivo individuato e al relativo indicatore.

Al termine dell'esercizio, le schede di budget sono oggetto di valutazione ai fini della Valutazione

della Performance Organizzativa.

A ciascun obiettivo presente nella scheda di budget viene infatti assegnato un peso percentuale, il raggiungimento, parziale o totale dell'obiettivo determinerà il valore finale. Sommati tutti i valori relativi ai singoli obiettivi (tali valori sono calcolati come il prodotto tra il peso dell'obiettivo e il grado di raggiungimento) si determinerà il valore finale.

2. IL PROCESSO DI BUDGET

Il presente regolamento ha lo scopo di descrivere il processo di budget attraverso la definizione dei principali contenuti di processo e delle fasi che lo compongono, fornendo elementi di dettaglio in merito allo scopo, alle tempistiche ed al ruolo degli attori in esso coinvolti.

La conoscenza delle modalità con le quali avviene il processo di budget, con particolare rilievo ai tempi ed alle attività da svolgere permette di rendere efficace il processo stesso.

Il Processo di Budget è lo strumento operativo attraverso il quale ogni anno l'Azienda trasforma il piano strategico aziendale in obiettivi specifici a breve termine (annuali) attraverso un processo di responsabilizzazione dei Professionisti in merito agli obiettivi assegnati a fronte di un'analisi di compatibilità con le risorse disponibili. Il Budget è strumento di governo della complessità nella gestione tramite la previsione di programmi di attività, azione e la periodica verifica e controllo del loro raggiungimento.

2.1 LE FINALITA' DEL BUDGET

Il processo di budget assume diverse finalità:

- **PROGRAMMAZIONE:** il budget è lo strumento formale con il quale si quantificano i programmi d'azione, se ne verifica la fattibilità reddituale, tecnica e finanziaria e si allocano le risorse coerentemente agli obiettivi da perseguire;
- **GUIDA E MOTIVAZIONE:** Il budget fornisce ai dirigenti uno strumento che indica quali sono gli obiettivi da raggiungere e con quali mezzi. Inoltre, attraverso l'attribuzione degli obiettivi ai singoli CdR, il budget svolge una funzione di motivazione;
- **CONTROLLO E VALUTAZIONE:** il budget fornisce i parametri rispetto ai quali confrontare i risultati di gestione effettivamente ottenuti; questo permette di valutare l'opportunità delle azioni attuate ed eventualmente di adottare azioni correttive. Permette, altresì, di valutare le responsabilità dei singoli attori coinvolti;
- **COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE:** nella fase di formulazione del budget, le singole unità aziendali affrontano le eventuali problematiche che potranno sorgere nei rapporti reciproci l'anno successivo e si accordano sulle modalità di armonizzazione delle proprie azioni; il budget assicura quindi che gli obiettivi e le decisioni dei singoli CdR non siano in contrasto tra loro e siano coerenti con gli obiettivi generali dell'azienda;

2.2 GLI OBIETTIVI DI BUDGET

Gli obiettivi aziendali annuali di programmazione discendono:

- dalla programmazione regionale pluriennale, definita nel Piano Socio Sanitario Regionale;

- dal Piano delle Performance triennale aziendale;
- dalla programmazione annuale, definita dalle Regole per il sistema socio sanitario regionale;
- dal contratto annuale sottoscritto con l'ATS Val Padana;
- dagli obiettivi aziendali di Mandato del Direttore Generale;
- dall'assegnazione regionale del bilancio di previsione;
- dall'analisi delle performance dell'esercizio precedente.

Annualmente, dopo avere definito il nuovo quadro strategico all'interno del quale orientare la propria gestione, l'Azienda definisce la programmazione delle proprie attività declinando il processo di budget a due livelli:

a livello di Direzione: la Direzione Aziendale stabilisce i nuovi indirizzi ed obiettivi annuali, gli indicatori e le responsabilità di realizzazione degli stessi. L'attività della Direzione viene supportata dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni che valuta, a inizio d'anno, il processo di formulazione del Budget;

a livello Dipartimentale: i Direttori di Dipartimento, i Direttori delle Strutture Complesse, i Responsabili delle Strutture Semplici Dipartimentali, valutando l'organizzazione interna, il raggiungimento/scostamento degli obiettivi di Struttura dell'anno precedente e le eventuali criticità, propongono obiettivi di miglioramento alla Direzione Aziendale.

Gli obiettivi proposti sono rielaborati all'interno delle seguenti macro-aree:

- **Obiettivi STRATEGICI** di miglioramento organizzativo, gestionale, della qualità e sicurezza dei processi che definiscono l'appropriatezza delle prestazioni, l'efficacia, l'efficienza nell'impiego delle risorse ed il miglioramento dei percorsi clinici.
- **Obiettivi OPERATIVI di Mandato/Contratto**: comprendono la declinazione degli obiettivi di mandato assegnati al Direttore Generale e derivanti dal contratto sottoscritto con ATS.
- **Obiettivi di SOSTENIBILITA' ECONOMICA**: nascono dall'assegnazione derivante dal bilancio di previsione e dal Contratto con ATS, e danno indicazioni economiche rispetto all'attività di produzione e alle correlate risorse a disposizione.

Gli obiettivi sono accompagnati da indicatori quali-quantitativi atti a valutare il conseguimento dei risultati attesi ad essi correlati. Rappresentano quindi il presupposto di riferimento per la valutazione dei risultati dell'organizzazione e dei professionisti, realizzando un meccanismo di correlazione tra il grado di realizzazione degli obiettivi e la distribuzione della retribuzione di risultato.

Il budget si articola per Centri di Responsabilità (CdR), definiti sulla base dell'organigramma aziendale e, quindi, delle responsabilità gestionali-organizzative dell'azienda. I CdR di primo livello sono individuati, di norma, nelle Unità Operative Complesse e nelle Strutture Semplici Dipartimentali. Il Dipartimento costituisce Centro di Responsabilità di secondo livello.

2.3 GLI ATTORI DEL PROCESSO DI BUDGET

- **DIREZIONE STRATEGICA:** recepisce le indicazioni regionali e derivanti dal contratto con l'ATS, avvia formalmente il processo di budget definendo vincoli e priorità. Essa declina gli obiettivi contenuti nel piano strategico annuale in obiettivi strategici aziendali declinati sull'orizzonte temporale annuale.
- **COMITATO DI BUDGET:** è uno strumento di supporto al processo di budget, coordinato dal Controllo di Gestione, a sostegno della Direzione Strategica, sia nella traduzione degli obiettivi di aziendali in obiettivi Dipartimentali e di Struttura che nella gestione della successiva fase di negoziazione e monitoraggio. Esso è composto dalle seguenti strutture:
 - Direzione strategica
 - SC Controllo di Gestione
 - Direzioni Mediche di Presidio
 - SC Qualità, accreditamento e appropriatezza
 - SC Accoglienza, CUP, Libera professione (ACLIP)
 - SC Gestione e Sviluppo Risorse Umane
 - SC Farmacia ospedaliera e territoriale
 - SC Direzione Aziendale Professioni Sanitarie e Socio Sanitarie (DAPSS)
 - SC Bilancio Programmazione Finanziaria e Contabilità
 - SC Gestione acquisti
 - SC Affari Generali e Controlli Interni

Il Comitato di Budget si riunisce nelle contrattazioni iniziali (pre-budget) per dare avvio e condurre il processo di budget garantendo supporto tecnico, organizzativo, amministrativo e sanitario ai Direttori di Dipartimento e Responsabili di Area Dipartimentale (RAD).

Sottopone alla direzione strategica le Schede di Budget e le relative modifiche o integrazioni in corso d'esercizio.

Un ruolo fondamentale è rivestito dai Responsabili dell'approvvigionamento dei fattori produttivi che si esplica in attività quali:

Valutare la congruenza tra le scelte adottate ed eventuali vincoli tecnico-patrimoniali previsti dalla normativa di riferimento;

Fornire indicazioni relative a eventuali trend di mercato da valutare in fase previsionale;

Supportare la fase di negoziazione;

Recepire prontamente le indicazioni che emergono in fase di negoziazione e tenerne conto nella gestione delle proprie funzioni istituzionali.

- **DIRETTORI DI DIPARTIMENTO, RAD, DIRETTORI DI STRUTTURA COMPLESSA e RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE:** governano il processo di budget del Dipartimento negoziando gli obiettivi proposti ed accettando il budget assegnato attraverso la firma del-

lo stesso.

Successivamente gli obiettivi operativi contenuti nella Scheda di budget verranno declinati dal Direttore di Struttura Complessa/Responsabile Struttura Semplice Dipartimentale e dal RAD ai singoli professionisti dirigenti medici e coordinatori.

- **CONTROLLO DI GESTIONE:** supporta la direzione Strategica nella definizione degli obiettivi ed ha la responsabilità di gestire operativamente l'avanzamento dei lavori di tutto il processo di budget.
 - Convoca il Comitato di Budget per attivare il processo di analisi delle indicazioni contenute nelle direttive regionali e delle proposte operative dei Dipartimenti.
 - Come membro del Comitato di budget ha inoltre diverse funzioni che riguardano:
 - Gestione dell'agenda dei lavori in accordo con la Direzione Strategica
 - Presentazione dei dati necessari nella fase di costruzione degli obiettivi
 - Costruzione delle Schede di Budget per ogni Dipartimento
 - Verifica della congruenza tra obiettivi e risorse assegnati ai Dipartimenti ed alle Strutture Complesse ad essi afferenti con obiettivi e risorse assegnati all'Azienda
 - Supporto nella fase di negoziazione.

Inoltre, al di fuori del Comitato di Budget deve garantire:

- Supporto ai Dipartimenti nell'interpretazione della proposta di budget avanzata dalla direzione e nell'elaborazione di eventuali controproposte
- Supporto nel consolidamento dei budget negoziati e coordinamento col Responsabile della SC Bilancio Programmazione Finanziaria e Contabilità per la predisposizione del bilancio di previsione
- Attività di Reporting per la Direzione Strategica, i Direttori di Dipartimento e di Struttura Complessa/Struttura Semplice Dipartimentale periodica, utile a valutare ed analizzare gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi di budget per poter pianificare eventuali azioni correttive o modifiche rispetto ai contenuti della programmazione.

La SC Controllo di Gestione si pone inoltre come tramite tra le strutture dell'Azienda ed il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni presentando istanze e controdeduzioni derivanti dai Dipartimenti ed elaborando e sottoponendo al NVP le rendicontazioni delle schede di budget.

- **NUCLEO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI:** è un organo collegiale preposto alla valutazione della performance aziendale con la specifica funzione di verifica annuale dei risultati di gestione dei Dirigenti fornendo inoltre un supporto alla Direzione Strategica per la definizione di sistemi di pianificazione e controllo degli obiettivi.

2.4 FASI E AGENDA DEL PROCESSO DI BUDGET

La tempistica di riferimento della misurazione della performance organizzativa è, di norma, definita come segue:

- ✓ **Dicembre:** emanazione da parte della regione delle Regole di Sistema

- ✓ **Gennaio:** Formulazione delle proposte di budget da parte del Comitato Budget e incontri di pre-budget con i Dipartimenti. I Direttori di Dipartimento sono tenuti a presentare le proposte attinenti a obiettivi di miglioramento organizzativo, gestionale e di qualità dei processi che dovranno essere formalizzate per iscritto
- ✓ **Febbraio/Marzo:** Negoziazione ufficiale schede di budget, con firma delle stesse da parte della Direzione strategica e del Direttore di Dipartimento, del RAD, dei Direttori/Responsabili e Coordinatori delle Strutture Complesse/Strutture Semplici Dipartimentali
- ✓ **Febbraio/Marzo:** Avvio monitoraggio degli obiettivi presentati nella scheda di Budget
- ✓ **Marzo:** Presentazione al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni delle Schede di Budget negoziate
- ✓ **Aprile/Maggio:** eventuale integrazione con gli obiettivi di mandato del Direttore Generale e con quelli del contratto con ATS
- ✓ **Luglio/Settembre:** chiusura del monitoraggio intermedio e di eventuali proposte di rivalutazione e/o rinegoziazione degli obiettivi contenuti nelle schede di Budget che si rendono necessari alla luce di cambiamenti organizzativi e/o gestionali
- ✓ **Settembre:** Condivisione con Nucleo di Valutazione delle Prestazioni delle proposte di rinegoziazione delle schede di Budget
- ✓ **Febbraio anno successivo:** Avvio processo valutazione degli obiettivi quantitativi e qualitativi di budget
- ✓ **Marzo anno successivo:** definizione del grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di Struttura Complessa e di Dipartimento e presentazione delle Valutazioni di prima istanza al NVP e conseguente inoltro ai Direttori di Dipartimento e di Struttura Complessa
- ✓ **Marzo-Aprile anno successivo:** Invio di eventuali controdeduzioni relative al raggiungimento degli obiettivi da parte dei Direttori di Dipartimento
- ✓ **Maggio anno successivo:** Definizione delle Valutazioni di seconda istanza e conseguente definizione della retribuzione di risultato. Chiusura del processo.

2.5 LA NEGOZIAZIONE DEL BUDGET

La negoziazione del budget ha avvio con gli incontri di pre-budget e si conclude con la definizione finale e la firma della scheda di budget. Tale fase ha lo scopo di conciliare le linee di indirizzo derivanti dalla Regione Lombardia, le Strategie aziendali e le progettualità dei singoli dipartimenti.

La fase di negoziazione, avviene, di norma, entro marzo dell'anno di riferimento; in tale sede si realizza la proposta finale della scheda di budget.

Il budget costituisce uno dei fondamentali meccanismi operativi a supporto dell'implementazione dell'integrazione e della gestione per processi. In tale ottica, nell'ambito della fase di negoziazione di budget (dal pre-budget alla firma delle schede), laddove sono stati strutturati percorsi/reti ed individuati i relativi Process Owner/Responsabili, dovrà essere definita, contestualmente alle schede di budget dei CdR, anche la scheda di programmazione del processo/rete, con l'individuazione degli obiettivi, dei risultati attesi e delle correlate risorse/contributi delle interfacce e snodi necessari al loro perseguimento. In una logica di integrazione, questi ultimi dovranno essere necessariamente

coerenti e/o complementari con gli obiettivi e risultati attesi dei CdR coinvolti. I Process Owner/Responsabili reti principalmente interessati parteciperanno agli incontri di negoziazione, assieme ai Direttori/Responsabili di CdR.

Le schede di budget vengono accettate mediante l'apposizione della firma da parte del Direttore di Dipartimento, del RAD, dei Direttori/Responsabili e Coordinatori delle Strutture Complesse/Strutture Semplici Dipartimentali, degli eventuali Process Owner/Responsabili Reti e della Direzione Strategica.

E' compito del Direttore/Responsabile di ciascun CdR assicurarsi che il budget concordato sia condiviso e assegnato all'interno della propria struttura organizzativa, con incontri specifici aventi l'obiettivo di informare tutto il personale coinvolto.

2.6 LA SCHEDA DI BUDGET

La scheda di budget rappresenta il documento che sintetizza tutti gli obiettivi individuati durante la negoziazione. Essa racchiude la totalità degli obiettivi sottoscritti durante il periodo di negoziazione, i quali vengono suddivisi in tre macro-categorie:

- Obiettivi Strategici
- Obiettivi Operativi
- Obiettivi di Sostenibilità

Nella scheda gli obiettivi possono essere raggruppati in:

- Obiettivi a valenza economica – di mandato regionale
- Obiettivi qualitativi organizzativi

Agli obiettivi presenti nella scheda di budget vengono assegnati pesi percentuali; il raggiungimento, parziale o totale dell'obiettivo determinerà il punteggio finale.

Sommati tutti i punteggi relativi ai singoli obiettivi (tali valori sono calcolati come il prodotto tra il peso dell'obiettivo e il grado di raggiungimento) si determinerà il grado di raggiungimento finale, rapportando quest'ultimo al totale dei punti disponibili.

Il punteggio totale della scheda di valutazione rappresenta la performance del Dipartimento e al suo interno la performance della Struttura.

Gli obiettivi mantengono un collegamento con il PdP al fine di rendere più trasparente il processo di valutazione della performance.

2.7 L'ATTIVITA' DI MONITORAGGIO

La SC Controllo di Gestione col supporto dei componenti del Comitato di Budget coinvolti per competenza, coordina il processo di monitoraggio del budget, sia relativamente alle tempistiche che alla valutazione degli andamenti.

La produzione di report periodici fornisce gli elementi necessari a:

- rilevare gli scostamenti tra budget e consuntivo di periodo;

- analizzare le dinamiche che hanno generato gli scostamenti;
- evidenziare le criticità;

- valutare eventuali rinegoziazioni.

L'elaborazione del reporting è attività tipica della SC Controllo di Gestione; i Direttori di Dipartimento, i RAD ed i Direttori/Responsabili dei CdR svolgono un ruolo fondamentale nell'analisi delle cause e nell'individuazione di eventuali azioni correttive, con il supporto dei referenti di budget.

La fase di monitoraggio presuppone l'attivazione di una serie di flussi informativi (reporting), tempestivi e attendibili. La possibilità di disporre tempestivamente delle informazioni utili all'analisi dei problemi (es. Flusso SDO) consente di rendere più efficace il processo decisionale sia in termini di rapidità sia diminuendo l'influenza di valutazioni soggettive sulle variabili interessate.

La SC Controllo di Gestione supporta i Responsabili nella lettura e comprensione dei dati riportati nella reportistica fornendo eventuali e ulteriori elementi di analisi.

Tutti gli obiettivi tipicamente quantitativi e correlati a flussi informativi sistematizzati devono essere monitorati mensilmente (es. produzione, LEA, tempi di attesa, consumi, degenza media, ecc). Per quanto attiene ai restanti obiettivi, la periodicità è legata al tipo di obiettivo individuato e al relativo indicatore.

A supporto di tale fase viene elaborato, almeno una volta infra-annualmente, un documento strutturato di monitoraggio e analisi degli andamenti: Fascicolo monitoraggio infra-annuale budget, utile anche ai fini della fissazione delle eventuali azioni correttive nonché alla valutazione e eventuali rinegoziazioni.

2.8 LA RINEGOZIAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Nell'anno di esercizio è possibile ridefinire gli obiettivi definiti a inizio anno e contenuti nella scheda di Budget a seguito di cambiamenti organizzativi o di contesto sopravvenuti che non siano riconducibili a fenomeni transitori (es. calo di attività riconducibile alla stagionalità).

Nel periodo luglio-settembre verranno effettuati gli incontri di rinegoziazione all'interno dei quali potranno essere proposte eventuali modifiche o integrazioni determinate dal recepimento di eventuali disposizioni regionali pervenute dopo l'avvio del processo di budget.

Le richieste di variazione relative agli obiettivi strategici di miglioramento organizzativo, gestionale e della qualità dei servizi, possono essere proposte, oltre che dal Comitato di Budget, anche dai Direttori di Dipartimento e RAD.

Queste possono riguardare modifiche degli indicatori o delle scadenze attribuite qualora vengano riconosciute oggettive e motivate modificazioni del contesto. Queste devono pervenire alla SC Controllo di Gestione entro le date definite in accordo con la Direzione Strategico e NVP.

Tali richieste dovranno essere sottoposte e vagliate dal NVP per convalida ed inserite, in caso di parere positivo, nelle schede di Budget. Le variazioni accettate verranno comunicate tramite mail ai Direttori di Dipartimento e RAD, che provvederanno poi alla loro diffusione.

2.9 RISPETTO DELLE SCADENZE E RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Ad ogni obiettivo contenuto nella scheda di Budget è assegnata una scadenza. Nel caso in cui questo non sia specificato è da considerarsi come scadenza il 31/12 dell'anno d'esercizio.

Entro febbraio/marzo dell'anno successivo è necessario presentare la rendicontazione degli obiettivi di competenza. Questa va inviata entro il termine indicato per ciascun obiettivo alla SC Controllo di Gestione, responsabile della presentazione delle rendicontazioni pervenute al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni al fine di elaborare la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

2.10 MISURAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Al termine dell'esercizio, le schede di budget sono oggetto di valutazione ai fini della valutazione della performance organizzativa. La valutazione e la relativa misurazione del raggiungimento degli obiettivi posti in capo a Dipartimenti e Strutture spettano al Nucleo di Valutazione sulla base della documentazione predisposta dal Controllo di Gestione.

La valutazione di ogni obiettivo viene calcolata attraverso il rapporto tra il peso assegnato all'obiettivo e il grado di raggiungimento dello stesso rendicontato dalla struttura di competenza. Tali valori verranno sommati ed il punteggio totale della scheda di valutazione rappresenta la performance del Dipartimento e al suo interno la performance della Struttura.

I risultati della verifica possono costituire elementi di rilievo ai fini della valutazione periodica dei dirigenti nonché fondamento per il collegamento con il sistema premiante rappresentato dalla retribuzione di risultato dei dirigenti e della Produttività Collettiva del personale del comparto.

2.11 VALUTAZIONI DI PRIMA ISTANZA e SECONDA ISTANZA

La valutazione che emerge dall'analisi della documentazione presentata dai Direttori di Dipartimento, RAD e Direttori di Struttura Complessa sottoposta al NVP rappresenta la valutazione di Prima Istanza. Questa viene inviata a Direttori di Dipartimento e Direttori di Struttura Complessa i quali possono, nel caso non concordino con tale valutazione inviare elementi di controdeduzione al Controllo di Gestione che provvederà a sottoporli all'attenzione del NVP per una eventuale rivalutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

La conseguente rivalutazione o conferma del grado di raggiungimento darà origine alla valutazione definitiva della performance del Dipartimento/Struttura Complessa ovvero la Valutazione di Seconda Istanza.