

**LINEE DI INDIRIZZO IN MATERIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI  
DIPENDENTI DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE ED IN MATERIA DI  
TRASPARENZA APPLICATIVE DELLE DISPOSIZIONI DEL D.LGS. 27.10.2009, n.150.**

Con il presente documento la Regione intende dettare linee generali di indirizzo alle aziende ed enti del Servizio Sanitario Regionale (di seguito denominate aziende) volte a favorire una applicazione omogenea delle disposizioni e principi contenuti, per le parti applicabili, nel D.Lgs. n. 150/2009 in materia di misurazione e valutazione dei dipendenti del servizio sanitario regionale ed in materia di trasparenza.

Le aziende dovranno pertanto adottare degli appositi regolamenti che disciplinino tutte le fasi di gestione volte all'applicazione delle presenti linee di indirizzo.

**A) PRINCIPI GENERALI**

L'articolo 3 del D.Lgs. 150/2009 pone principi di carattere generale in materia di misurazione, valutazione e trasparenza ai quali, ai sensi del successivo articolo 16, le regioni e gli enti locali (cui vanno assimilati anche le aziende ed enti del servizio sanitario nazionale) devono adeguarsi .

Alla luce degli anzidetti principi e di altri rinvenibili nel D.Lgs. 150/2009, nel D.Lgs. 502/1992 e nei vigenti contratti collettivi nazionali di lavoro, le aziende devono ispirare il sistema di gestione dell'organizzazione del lavoro:

1. al miglioramento della qualità, dell'efficacia, dell'efficienza e dell'appropriatezza delle prestazioni erogate dalle singole unità organizzative anche in funzione del soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative dell'utenza;
2. alla crescita delle competenze professionali di tutti i dipendenti, ivi compresi i dirigenti;
3. alla differenziazione della retribuzione di risultato dei dirigenti e dei compensi connessi all'incentivazione alla produttività degli altri dipendenti attuata attraverso la valorizzazione delle capacità, delle prestazioni e dei risultati ottenuti da ciascuno di essi;
4. al consolidamento, all'integrazione ed al miglioramento dell'attuale sistema di valutazione delle amministrazioni nel loro complesso, delle singole strutture e di tutti i dipendenti, dirigenti e non;
5. alla definizione del ciclo di gestione della valutazione dei risultati nel quadro della metodica di budget ed in un'ottica di integrazione con i sistemi già esistenti laddove compatibili con i principi recati dal D.Lgs. 150/2009 e con il presente documento;
6. al costante monitoraggio di tutte le fasi del ciclo di gestione della valutazione dei risultati volto alla tempestiva adozione dei conseguenti interventi correttivi;
7. alla garanzia della trasparenza, anche attraverso la pubblicazione sul sito Web, di tutti gli aspetti dell'attività amministrativa, dell'organizzazione aziendale e della varie fasi del ciclo di gestione della valutazione dei risultati.

**B) PRINCIPI IN MATERIA DI TRASPARENZA**

Le aziende devono informare al principio della trasparenza la propria attività amministrativa e, secondo le disposizioni dell'articolo 11, comma 1, del D.Lgs. 150/2009, che unitamente a quelle contenute al comma 3 trovano diretta applicazione negli ordinamenti del servizio sanitario nazionale, devono assicurare l'accessibilità totale in merito ad ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti

## **ALLEGATO A alla Dgr n. 2205 del 06**

gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti. Deve pertanto essere consentito ai cittadini di essere a conoscenza delle azioni amministrative delle singole aziende e, in modo particolare, dell'andamento del ciclo della valutazione e del raggiungimento degli obiettivi, prevedendo, ove possibile, forme di partecipazione degli stessi cittadini.

In tale ottica le aziende devono adottare un programma triennale per la trasparenza e l'integrità finalizzato a dare attuazione alla disciplina della trasparenza.

In ogni caso, al fine di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e di imparzialità, e ferma restando la disciplina in materia di privacy, deve essere prevista l'attivazione di azioni positive volte a garantire ai cittadini di avere accesso ai dati, documentazioni amministrative e ad informazioni detenute dalle aziende. Tali informazioni devono essere pubblicate sui siti internet istituzionali.

Nello specifico le aziende devono fornire, tra gli altri, dati informativi:

1. sugli assetti organizzativi e sui procedimenti (a titolo esemplificativo: articolazione degli uffici, loro attribuzioni, elenco dei procedimenti di competenza, dei servizi assicurati dai dirigenti responsabili, delle caselle di posta istituzionale attive, etc);
2. sui direttori generali, amministrativi, sanitari e dei servizi sociali (curricula e compensi);
3. sul personale dipendente e convenzionato (curricula, retribuzioni stipendiali con evidenza delle singole voci che le compongono, premi collegati alla valutazione, tassi di assenza e presenza, etc);
4. sugli incarichi e consulenze (curricula, oggetto e durata degli incarichi, compensi);
5. sui componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione (curricula e compensi);
6. sul programma triennale per la trasparenza e l'integrità e sul relativo stato di attuazione;
7. sulle varie fasi del ciclo di gestione della valutazione dei risultati quali individuate nell'articolo 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009;
8. sui contratti integrativi stipulati;
9. sulla tipologia, dimensione, qualità dei servizi offerti all'utenza, con particolare riguardo a quelli assistenziali.

La pubblicazione dei dati deve essere costantemente aggiornata al fine di garantirne la veridicità e l'adeguamento alle innovazioni normative o amministrative intervenute, nonché il miglioramento sia in termini di qualità dei contenuti che di visibilità e accessibilità degli stessi.

### **C) IL CICLO DI GESTIONE DELLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

Il ciclo di gestione della valutazione dei risultati, in attuazione delle disposizioni di cui all'art. 4, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, nel rispetto degli obiettivi strategici impartiti dalla Regione, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, previa negoziazione delle risorse finanziarie e tecniche a disposizione e nel rispetto delle vigenti disposizioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione annuale dei risultati;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito in coerenza con i vigenti CC.CC.NN.LL. e con i contratti integrativi aziendali;
- rendicontazione dei risultati ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

**ALLEGATO A alla  
Dgr n. 2205 del 06**

Le sopra indicate fasi sono inserite all'interno della metodologia della negoziazione per budget (che è lo strumento che determina i programmi di attività, ne verifica la fattibilità, alloca le risorse in maniera coerente e proporzionata agli obiettivi da perseguire), tenendo conto di quanto previsto in materia per le aree dirigenziali dalla D.G.R. n. 2464 del 1 agosto 2006 (lettera f degli allegati A e B).

In particolare, il collegamento tra gli obiettivi (che vanno definiti in coerenza con le indicazioni contenute nell'articolo 5, comma 2, del D.Lgs. 150/2009) e l'allocazione delle risorse richiede una chiara, trasparente, efficace, efficiente definizione degli obiettivi che si intendono perseguire, che valorizzi ed integri le molteplici competenze presenti in azienda anche al fine di consolidare la cultura della responsabilità e della trasparenza dell'azione amministrativa e del controllo della spesa.

Risulta quindi fondamentale la fase del monitoraggio dei percorsi gestionali per il rispetto dei programmi prestabiliti sia in ordine ai contenuti che ai tempi di esecuzione attraverso anche interventi correttivi. A tal fine, parallelamente alla negoziazione per budget deve essere sviluppato un sistema di report, che preveda l'individuazione di una serie di indicatori oggettivi relativi alle attività più significative e direttamente controllabili dai responsabili (ad esempio ricoveri, beni di consumo, spesa farmaceutica, ecc.) che andranno monitorati periodicamente attraverso proiezioni e analisi degli scostamenti che consentano la tempestiva correzione dei processi gestionali mediante adeguati provvedimenti.

Gli indicatori devono essere altresì utilizzati per determinare, misurare e valutare i risultati tramite il grado di raggiungimento degli obiettivi, sia con riferimento al singolo dipendente, sia alle singole unità organizzative e alle strutture organizzative nel loro complesso.

In particolare, la valutazione riferita alle singole unità operative deve verificare il raggiungimento degli obiettivi, anche regionali, assegnati alle stesse dalla direzione strategica e attuati dai piani di lavoro, tenuto conto delle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione.

Devono altresì essere individuati i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e di valutazione degli obiettivi in conformità alle previsioni dei vigenti contratti collettivi nazionali di lavoro.

Con riferimento specifico ai dirigenti, la misurazione e valutazione dei medesimi deve essere collegata:

- agli indicatori di risultato relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi generali della struttura ed alle competenze professionali dimostrate;
- al livello delle competenze gestionali in relazione alle risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate (con riferimento ai dirigenti responsabili di struttura complessa e semplice a valenza dipartimentale);
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori (con riferimento ai dirigenti responsabili di struttura complessa e semplice a valenza dipartimentale).

Sulla base delle risultanze dell'attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione, le aziende per tutti i dipendenti provvedono a distribuire i compensi riconducibili agli istituti del trattamento accessorio legati alla produttività e alla retribuzione di risultato secondo criteri che ne permettano la selettività e la differenziazione, escludendo ogni forma di automatismo e comunque secondo le disposizioni contenute nei vigenti contratti collettivi nazionali ed integrativi aziendali (qualora coerenti con i contratti nazionali), fino alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006 – 2009, ai sensi di quanto stabilito dall'art. 6, comma 1, del D.lgs. 1 agosto 2011, n.141.

<b>ALLEGATO A alla</b> <b>Dgr n. 2205 del 06</b>
---

Al fine di migliorare la metodologia di valutazione dei risultati, le aziende devono, in attuazione dell'art.10, comma 1, lett. a) del D.Lgs n.150/2009, adottare entro il 31 gennaio di ogni anno il piano triennale di valutazione degli obiettivi. Il suddetto piano deve riportare:

- gli indirizzi e gli obiettivi aziendali;
- gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori;
- gli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati organizzativi e dei risultati raggiunti dai dipendenti in rapporto agli obiettivi assegnati.

Entro il 30 giugno di ogni anno, le aziende dovranno anche adottare la "Relazione degli obiettivi" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

#### **D) SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DISCIPLINA DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione dei risultati sono:

- a) il Direttore Generale dell'Azienda;
- b) l'Organismo Indipendente di Valutazione;
- c) i dirigenti.

Il Direttore Generale promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento dei risultati, del merito, della trasparenza e dell'integrità. Inoltre adotta il Piano di valutazione degli obiettivi, la Relazione degli obiettivi e il programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

I dirigenti, ferme restando le competenze attribuite all'OIV dal presente documento, esercitano le funzioni previste dalla legislazione e dai contatti collettivi nazionali vigenti in materia di valutazione del personale.

#### **E) DISCIPLINA DELL'OIV**

L'articolo 7 del decreto legislativo n.150/2009 individua l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) quale soggetto preposto a sovrintendere e monitorare, garantendo la correttezza dell'intero processo, il sistema di misurazione e valutazione annuale dei risultati.

Presso ogni azienda, pertanto, deve essere costituito l'Organismo Indipendente di Valutazione.

Tale organismo sostituisce i nuclei di valutazione, ovvero gli altri organismi con funzioni analoghe eventualmente costituiti ai sensi dell'articolo 10, comma 4 del D.Lgs. 286/1999. La sostituzione comporta l'assorbimento delle funzioni proprie dei predetti organismi previste dai vigenti contratti collettivi nazionali di lavoro.

La disciplina di dettaglio sull'Organismo Indipendente di Valutazione è contenuta nell'art. 14 del D.lgs. n.150/2009. Tale disciplina non trova diretta applicazione nei confronti delle aziende ed enti del Servizio sanitario nazionale, essendo espressamente previsto all'art.16 che il tutto rientri nel generale processo di adeguamento dei principi ivi contenuti, come ribadito anche dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (vedi delibera CIVIT n. 4/2010: "Definizione dei requisiti per la nomina dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione - artt. 13, comma 6, lett. g e 14 decreto legislativo n.150/2009").

## **ALLEGATO A alla Dgr n. 2205 del 06**

### Struttura e composizione

L'Organismo Indipendente di Valutazione, ex comma 7 dell'art. 14 del D.Lgs n.150/2009, può essere un organo monocratico o collegiale.

Al fine di garantire la necessaria pluralità delle competenze professionali e l'indipendenza di tale organo, lo stesso è costituito in forma collegiale da tre componenti, esterni all'amministrazione. Tali componenti sono nominati dal Direttore Generale secondo le modalità previste dai regolamenti di organizzazione.

L'organismo resta in carica per tre anni; l'incarico dei componenti può essere rinnovato una sola volta.

Il comma 9 del citato articolo 14 prevede poi la costituzione di una struttura tecnica permanente di supporto all'OIV, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Al riguardo, tenuto conto della complessità delle funzioni demandate agli Organismi di valutazione (che presuppongono da una parte una buona conoscenza degli assetti organizzativi, delle risorse disponibili e delle funzioni dell'amministrazione, e dall'altra una assoluta autonomia d'azione), tale struttura può essere individuata nel Servizio di Controllo di Gestione dell'ente o in altra analoga struttura aziendale, che risponderà direttamente all'OIV in rapporto alle attività inerenti il sistema di misurazione e valutazione annuale dei risultati, al fine di garantire l'indipendenza dell'intero processo.

Si precisa che la predetta struttura è chiamata a svolgere solo funzioni di supporto, con riferimento ai flussi informativi necessari per l'operatività dell'OIV.

### Requisiti personali e professionali

Le funzioni attribuite all'Organismo Indipendente di Valutazione richiedono una pluralità di competenze professionali che devono essere espresse dai relativi componenti.

Si palesa pertanto necessario che sia garantita la presenza di quelle professionalità specificatamente richieste dall'articolo 14, comma 7, del D.Lgs n.150/2009, nei campi del management sanitario e/o della valutazione dei risultati e/o della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni dei servizi sanitari, in quanto necessarie per il corretto svolgimento delle funzioni proprie dell'Organismo.

Relativamente al titolo di studio, ciascun componente deve essere in possesso di diploma di laurea. Deve inoltre essere in possesso di ulteriori titoli di studio post universitari in ambiti afferenti ai settori dell'organizzazione e della gestione del personale o, in alternativa, di una comprovata esperienza gestionale nel campo amministrativo e/o sanitario.

I componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione costituito presso le aziende non possono essere nominati tra i soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi, cariche o rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

Non possono altresì essere nominati componenti dell'OIV i soggetti che rivestano incarichi presso strutture private accreditate o che abbiano con le stesse rapporti giuridici e/o economici.

**ALLEGATO A alla  
Dgr n. 2205 del 06**

Le funzioni

L'OIV deve misurare e valutare con cadenza annuale i risultati di ciascun dipartimento ed unità operativa nel loro complesso nonché misurare e valutare i risultati gestionali dei dirigenti apicali/responsabili e successivamente, sulla base delle proposte formulate da questi ultimi, il raggiungimento degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi affidati a tutti gli altri dipendenti, dirigenti e non, operanti nelle singole unità operative autonome, nel rispetto di quanto stabilito dalla contrattazione nazionale ed integrativa e dalle indicazioni in materia contenute nel paragrafo C) del presente documento. Con riferimento ai dirigenti, ivi compresi quelli apicali/responsabili, le proposte all'OIV sono formulate dai soggetti indicati dalla seconda colonna della tabella 2 allegata alla D.G.R. n. 3415 del 29 novembre 2002 (in rapporto alle funzioni del valutato indicate nella prima colonna) contenente linee guida per la predisposizione dell'atto aziendale.

Tutte le attività di misurazione e valutazione sopra descritte e le proposte formulate dai dirigenti (che devono avere diretta conoscenza dell'attività del valutato) devono essere espletate secondo criteri oggettivi e trasparenti.

In particolare, le proposte dei dirigenti e le determinazioni dell'OIV devono essere motivate, garantendo al valutato l'informazione adeguata anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio sia in sede di proposta che di valutazione finale.

La corresponsione dell'incentivazione alla produttività e della retribuzione di risultato è subordinata alla valutazione positiva dei dipendenti effettuata dall'OIV in merito al conseguimento dei risultati, anche per stati di avanzamento, in rapporto agli obiettivi assegnati.

L'OIV monitora il funzionamento dell'intero ciclo della valutazione, anche attraverso il servizio per il controllo di gestione o altro organismo con funzioni analoghe, nonché l'integrità e la trasparenza dei controlli interni. Conseguentemente comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Direzione Generale.

L'OIV garantisce inoltre l'assolvimento degli obblighi aziendali in materia di trasparenza del ciclo della valutazione dei risultati, provvedendo a formulare, se del caso, suggerimenti alla direzione aziendale.

L'OIV, nella verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità, deve operare in sinergia con il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" previsto dall'articolo 21 della L. 4 novembre 2010, n. 183.