



CASA PER ANZIANI UMBERTO I

(Azienda Pubblica di Servizi alla Persona)

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

(Art. 4 Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009)

Linee guida ed operative della Casa per Anziani Umberto I

Approvato con Deliberazione del Consiglio n. __ del ____

Presentazione

Le linee guida di seguito illustrate costituiscono per la Casa per Anziani Umberto I – di seguito denominata Azienda – le indicazioni utili a sviluppare progressivamente il *Ciclo di Gestione della Performance*, previsto dal D.Lgs. n. 150 del 27.10.2009.

Il *Ciclo di Gestione della Performance* consiste nell'insieme delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato dell'Azienda.

Le attività che compongono il *Ciclo di Gestione della Performance* sono riconducibili a cinque **Fasi** che costituiscono un riferimento al tempo stesso logico e temporale.

Le **Fasi** disciplinate dalle presenti *Linee Guida* sono cinque:

1. **Pianificazione strategica**
2. **Programmazione e controllo**
3. **Misurazione e valutazione della performance organizzativa**
4. **Performance individuale e gestione delle risorse umane**
5. **Rendicontazione e trasparenza.**

Le **Fasi** del *Ciclo* sono articolate in **Temi**, **Principi** e **Criteri**.

I **Temi** individuano gli argomenti che l'Azienda deve affrontare nella definizione del sistema di gestione della performance. Ciascun *Tema* può essere considerato come uno dei risultati che il *Ciclo di Gestione della Performance* produce se progettato e gestito nel modo corretto (ad esempio: consentire un controllo dell'effettivo livello di implementazione della strategia, rendere la valutazione della performance efficace, garantire una rendicontazione tempestiva). All'interno di ogni *Tema* sono identificati alcuni **Principi**, asserzioni che connotano il *Tema* stesso definendone gli elementi costitutivi, la natura e le caratteristiche. Quelli di seguito delineati rappresentano i *Principi* sui quali svolgere gli *audit* (= attività di controllo e monitoraggio) del *Ciclo di Gestione della Performance* e progettare interventi di miglioramento.

Infine, i **Criteri** identificano, per ogni *Fase*, il ruolo dei soggetti che operano all'interno dell'Azienda gli strumenti che devono essere progettati e gestiti, un set minimo di azioni da compiere secondo determinate sequenze logiche e le interdipendenze fra diversi momenti del *Ciclo di Gestione della Performance*.

Al fine di agevolare la comprensione e l'applicazione delle *Linee Guida*, al termine del documento sono stati inseriti:

- un **Glossario** che definisce i termini più importanti del *Ciclo della Performance*;
- delle **Tabelle** che esemplificano e sintetizzano alcuni aspetti del *Ciclo di Gestione della Performance*.

Le Fasi e i Temi in cui si articola il *Ciclo di Gestione della Performance*

Le *Fasi* del *Ciclo di Gestione della Performance*, oggetto delle presenti *linee guida*, si riconducono sinteticamente a:

1. Pianificazione strategica. Concerne le attività di indirizzo e la declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Azienda. Si tratta di attività decisionali che impegnano l'Azienda in uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Il successo di tali attività si lega alla capacità d'includere nel processo di valutazione strategica eventi e dinamiche che si collocano in un orizzonte temporale pluriennale. I sistemi di misurazione della performance sono adeguati quando consentono di avere tempestivamente misurazioni ed indicazioni circa gli andamenti delle variabili strategiche selezionate. La pianificazione strategica si concretizza allora nell'identificazione della performance dell'Azienda declinata in termini di progetti strategici ed indicatori utili al controllo degli stessi.

2. Programmazione e controllo. Riguardano le attività che l'Azienda pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi. Tale rapporto viene monitorato e controllato periodicamente al fine di coordinare nel suo complesso l'Azienda a garantire che il perseguimento degli obiettivi strategici ed operativi avvenga garantendo il mantenimento di adeguate condizioni di salute organizzativa, finanziaria e delle relazioni dell'Azienda medesima. Le attività di programmazione e controllo si concretizzano nella traduzione operativa della performance dell'Azienda espressa in termini di obiettivi relativi alle attività e ai servizi prodotti ed indicatori utili al controllo degli stessi.

3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa. È l'insieme delle attività che l'Azienda svolge al fine di tradurre i propri obiettivi in *set* (= *serie, insieme*) di indicatori monitorabili e seguire periodicamente l'andamento dei valori assunti da questi ultimi mediante la predisposizione dei *report* (= *riepiloghi*). Le attività di misurazione e valutazione riguardano tanto la dimensione strategica quanto quella operativa e si concretizzano nella predisposizione di schede *report* coerenti, nella struttura e nei contenuti, ai documenti di pianificazione strategica e di programmazione.

4. Performance individuale e gestione delle risorse umane. È l'attività di definizione e valutazione degli obiettivi che l'Azienda assegna ai Responsabili di area e al personale. Questa attività risponde all'esigenza di coordinare nel suo complesso le attività dei soggetti che operano all'interno dell'Azienda garantendo una condivisione degli indirizzi strategici e degli obiettivi derivanti dalla programmazione. In secondo luogo, la valutazione della performance individuale s'inserisce nei più complessi processi di gestione delle risorse umane, costituendo un criterio di riferimento nei processi di valutazione del contributo portato da ciascuno al raggiungimento dei risultati aziendali. Operativamente le attività di valutazione della performance individuale si traducono nella definizione e assegnazione di obiettivi individuali e nella valutazione intermedia e finale del grado di raggiungimento dei medesimi, nonché nella valutazione dei comportamenti, delle competenze e del potenziale.

5. Rendicontazione e Trasparenza. Comprende le attività che l'Azienda pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati. Tali attività sono svolte al fine di definire, in maniera coordinata, le strategie di comunicazione e partecipazione ai processi decisionali dell'Azienda e programmare annualmente risorse ed iniziative correlate. Le attività di rendicontazione si traducono operativamente nella predisposizione periodica di documenti che informano sulla performance raggiunta dalla Casa per Anziani Umberto I. Le attività per la

trasparenza operativamente richiedono all'Azienda di realizzare un'efficace azione di comunicazione e di garantire ai propri interlocutori l'accesso e la comprensione delle informazioni relative al livello di performance raggiunto.

Fase 1. Pianificazione strategica

Temi

Tema 1.1 L'identificazione della performance della Casa per Anziani Umberto I

Tema 1.2 La formazione ed il controllo della strategia

Tema 1.3 Il coinvolgimento degli utilizzatori (*stakeholder* = portatori di interessi)

Tema 1.4 Il governo del sistema allargato (= servizi in appalto)

Criteri

La definizione del mandato istituzionale e la *vision* (= scopi attuali e futuri)

L'elaborazione della strategia

L'individuazione degli *stakeholder*

Il coinvolgimento degli *stakeholder*

Le Relazione Previsionale e Programmatica

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG)

Il Controllo Strategico

La Pianificazione Strategica ed il sistema allargato

La performance del sistema allargato

Il ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione (Organo di revisione contabile)

La *Pianificazione Strategica* come elemento costitutivo iniziale del *Ciclo di Gestione della Performance* comprende alcuni *Temi* chiave: *identificazione della performance, formazione e controllo delle strategie, coinvolgimento degli stakeholder, governo del c.d. "sistema allargato"* (servizi in appalto).

L'identificazione della performance consiste nella definizione dei risultati che l'Azienda intende raggiungere. Tale processo ha per obiettivo quello di mettere a fuoco quegli elementi di trasformazione dell'ambiente economico e sociale che l'Azienda intende produrre e rappresenta un momento chiave per lo sviluppo da parte dell'Azienda medesima di una consapevolezza circa il proprio ruolo e le proprie finalità fondamentali.

La formazione delle strategie è un processo complesso: esso richiede che i portatori di interesse che operano sul territorio siano sempre più "attori" partecipi alle strategie. In tal senso, innescare processi di coinvolgimento efficaci e strutturali consente di migliorare la capacità di definire strategie efficaci.

Il consolidarsi di prassi di coinvolgimento degli *stakeholder* per l'Azienda configura lo sviluppo di un nuovo modo di lavorare "in rete", che in prospettiva comporta una rilettura di ruoli, responsabilità, strumenti. Tra i portatori di interessi è bene considerare, con un ruolo ben specifico, anche diversi soggetti pubblici e privati con i quali l'Azienda costantemente si relaziona e con i quali si possono creare sinergie e alleanze.

Il controllo strategico è lo strumento cruciale per alimentare processi virtuosi di apprendimento da parte dell'Azienda legati alla lettura critica dei successi e degli insuccessi.

Infine, la *formazione e il controllo delle strategie* non possono prescindere da una visione d'insieme che oltre alla realtà aziendale "istituzionale" comprenda anche il c.d. "sistema allargato" ovvero l'insieme dei servizi dell'Azienda appaltati a gestore esterno.

Tema 1.1 L'identificazione della performance della Casa per Anziani Umberto I

Principi

La performance dell'Azienda è costituita dai risultati che le attività svolte in un determinato periodo producono in termini di miglioramento della qualità dei servizi erogati, di integrazione sul territorio e di ampliamento dell'offerta.

L'ottenimento di un buon livello di performance richiede quale condizione preliminare la chiara identificazione del mandato istituzionale e della *vision* dell'Azienda. Il mandato istituzionale e la *vision* definiscono la ragione d'essere e le prospettive entro le quali si colloca l'azione complessiva dell'Azienda sulla base delle norme vigenti e delle scelte dei soggetti che svolgono funzioni di indirizzo politico-amministrativo.

L'identificazione della performance costituisce l'ossatura dell'intero *Ciclo di Gestione della Performance* e contribuisce in maniera sistematica a tutte le *Fasi* del ciclo: la *pianificazione strategica*; la *programmazione e il controllo*; la *misurazione e la valutazione della performance organizzativa*; il *collegamento fra valutazione della performance individuale e valutazione delle risorse umane*; la *rendicontazione e trasparenza della performance*.

All'interno del quadro di riferimento costituito dal mandato istituzionale e dalla *vision*, la performance dell'Azienda si identifica individuando la dimensione strategica e la dimensione operativa dei risultati che essa intende produrre nel proprio ambito istituzionale e sul territorio di riferimento. L'identificazione della performance avviene attraverso la definizione di obiettivi per ciascun risultato atteso e mediante l'impiego di indicatori:

PERFORMANCE → RISULTATO ATTESO → OBIETTIVO → INDICATORE

L'identificazione della performance è efficace quando avviene mediante lo svolgimento di processi contraddistinti da un elevato livello di collegialità e condivisione all'interno dell'Azienda. Tali condizioni rafforzano il senso di identità di tutta l'organizzazione e generano un unitario orientamento dei comportamenti.

La validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) dei criteri adottati nell'identificazione della performance consente di presiedere la corretta applicazione delle metodologie, degli strumenti, e dei processi di misurazione e, quindi, favorisce lo sviluppo di sistemi di valutazione non auto referenziati.

Nell'identificare la propria performance, in particolare in termini di *out come* (= *risultato finale*) per il territorio e di competitività dei soggetti in esso operanti, l'Azienda deve collocare la propria azione in un quadro più ampio e individuare quei soggetti la cui performance ha effetti sui medesimi *out come*. Per alcuni obiettivi strategici può risultare necessario promuovere una pianificazione strategica coordinata a livello territoriale con altri enti ed amministrazioni.

Tema 1.2 La formazione e il controllo della strategia

Principi

La strategia dell'Azienda è elaborata tenendo conto del punto di vista degli *stakeholder*, il coinvolgimento dei quali assicura una effettiva e costante connessione con il bacino di utenza.

Il processo di formazione della strategia si colloca in una prospettiva di medio lungo termine all'interno della quale è necessario sia definito un disegno articolato, ma unitario.

La strategia dell'Azienda è efficace quando viene esplicitata ed è nota a tutta l'organizzazione. Tale diffusione assicura che i contenuti della strategia trovino traduzione coerente ed efficace in programmi e progetti dell'Azienda:

RISULTATO ATTESO → IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI COMUNICAZIONE AZIENDALE

La strategia della Casa per Anziani Umberto I, espressa in termini di programmi e progetti di medio lungo periodo, è tradotta in termini operativi articolati sull'orizzonte temporale di riferimento e resi misurabili mediante l'identificazione di indicatori idonei a valutare i risultati e l'impatto sull'utenza. La traduzione della strategia in termini operativi richiede inoltre che per ogni programma e progetto strategico sia valutato l'impatto che esso determina sulle attività correnti dell'Azienda.

Gli indirizzi relativi all'assegnazione delle risorse economiche sono definiti in funzione degli obiettivi strategici, della loro complessità, delle competenze e dell'impegno che richiedono e dell'orizzonte temporale in cui si collocano, con ciò determinandosi una stretta relazione consequenziale tra obiettivi strategici e assegnazione delle risorse economiche.

Il processo di definizione dei contenuti della strategia innesca dinamiche di apprendimento quando si svolge assumendo a riferimento, quali presupposti, il controllo, la misurazione e l'analisi critica dei risultati ottenuti, dei successi e degli errori compiuti.

Tema 1.3 Il coinvolgimento degli *stakeholder*

Principi

La partecipazione degli *stakeholder* è necessaria sia a supporto dell'elaborazione della strategia dell'Azienda sia in fase di controllo degli effetti che la strategia ha prodotto sull'utenza.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* è un momento fondamentale del *Ciclo di Gestione della Performance* e rappresenta un'efficace risposta alle istanze di trasparenza dell'operato dell'Azienda. L'efficacia del coinvolgimento richiede continuità, metodo e strutturazione.

Gli *stakeholder* sono chiamati a condividere gli obiettivi strategici e gli indicatori con i quali gli obiettivi sono misurati e possono partecipare al processo di identificazione della performance dell'Azienda mediante proposte e contributi dei quali gli organi di indirizzo politico-amministrativo tengono adeguatamente conto.

Il coordinamento dei processi di partecipazione è efficace se gli strumenti utilizzati assicurano che gli incontri siano fondati su un'analisi strutturata delle priorità e dei contenuti e non solo su elementi di valutazione di ordine politico.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* assicura, altresì, la connessione delle strategie con il territorio di riferimento ed è efficace quando consente di ottenere un quadro rappresentativo dei diversi interessi ed esigenze del territorio stesso in termini di richiesta di servizi.

Principi

La Casa per Anziani Umberto I esercita la propria capacità di governo attraverso la definizione di linee di indirizzo strategico e di programmazione e controllo sia sui servizi direttamente erogati che sulla performance del “*sistema allargato*” specificamente corrispondente ai servizi gestiti in appalto.

L’Azienda esercita un controllo rilevante della situazione gestionale dell’appaltatore dei servizi, pur nel rispetto dell’autonomia contrattuale di cui tale soggetto gode.

Il controllo che l’Azienda esercita sul “*sistema allargato*” si svolge mediante il monitoraggio periodico dei risultati raggiunti.

Le funzioni di indirizzo e controllo dell’Azienda verificano che il “*sistema allargato*” nel tempo risponda con continuità alle richieste di efficienza ed economicità ed operi coerentemente al quadro strategico definito.

I sistemi di pianificazione strategica, programmazione e controllo devono essere trasparenti. Tale condizione si realizza quando questi sistemi sono strutturati in base a principi omogenei e a criteri compatibili, che permettono una visione d’insieme nell’elaborazione delle strategie, sollecitano sinergie nella programmazione degli obiettivi e forniscono elementi utili a compiere valutazioni comparate delle performance realizzate.

Per esercitare le funzioni di indirizzo e controllo del “*sistema allargato*”, l’Azienda investe nello sviluppo di un sistema organizzato di flussi informativi inerenti il funzionamento del “*sistema allargato*”, nonché su strumenti di monitoraggio e valutazione della performance basati, in particolar modo, sulla identificazione di *standard (= modelli)* di servizio.

Criteri della Fase 1 Pianificazione strategica

La definizione del mandato istituzionale e la *vision*. Mandato istituzionale e *vision* dell'Azienda sono costituiti da una concisa ed univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'Azienda medesima e sono frutto di un lavoro congiunto tra tutti i soggetti con funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestionale. La definizione ed eventuale revisione di tali elementi è necessaria all'identificazione della performance dell'Azienda ed è oggetto di specifiche riunioni degli organi di indirizzo. Mandato istituzionale e *vision* sono diffusi all'interno dell'organizzazione mediante lo svolgimento di appositi incontri, riunioni e presentazioni finalizzati a interiorizzare e condividere l'identità dell'Azienda la motivazione stessa della sua esistenza e le prospettive entro le quali si colloca la sua azione.

L'elaborazione della strategia. Gli indirizzi strategici di carattere generale vengono definiti dall'Organo di indirizzo nella **Relazione Previsionale e Programmatica** allegata al bilancio di previsione che assume quale periodo massimo di pianificazione strategica quello relativo alla durata del mandato. A partire da tali indirizzi, i contenuti specifici in termini di programmi e progetti su orizzonte triennale trovano rappresentazione nel **Piano Esecutivo di Gestione (PEG)**. Per l'elaborazione della strategia il Direttore Generale predispone, in collaborazione con i Responsabili di area e sulla base dei risultati emersi da parte degli *stakeholder*, gli scenari e i possibili ambiti di intervento. Lo stesso Direttore Generale coinvolge i ruoli chiave dell'Azienda per verificare con loro dati, informazioni e proposte. Per la definizione ed il monitoraggio della dimensione strategica, sono richiesti indicatori di *out come* (indicatore di efficacia dal punto di vista dell'utente) in grado di misurare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

L'individuazione degli stakeholder. La scelta degli *stakeholder* è rivolta all'interno necessariamente nei confronti di utenti e operatori dipendenti e del settore allargato, mentre all'esterno nei confronti di familiari e Istituzioni e Associazioni del territorio.

Il coinvolgimento degli stakeholder. Il coinvolgimento degli *stakeholder* avviene sia attraverso la somministrazione di questionari sia attraverso momenti strutturati di partecipazione (incontri, etc.), attraverso cui è possibile verificare il punto di vista degli *stakeholder* su criticità, contesti normativi, prospettive di miglioramento e sviluppo dei servizi, innovazioni, investimenti e integrazione a livello di rete territoriale. Gli esiti del processo di partecipazione degli *stakeholder* costituiranno valido supporto per la definizione dei futuri indirizzi e delle strategie dell'Azienda.

La Relazione Previsionale e Programmatica. È approvata dal Consiglio di amministrazione e costituisce parte integrante del bilancio aziendale ed è articolata in programmi e obiettivi strategici. I programmi e obiettivi strategici contenuti nella **Relazione** sono declinati su base triennale dal Direttore Generale attraverso il **Piano Esecutivo di Gestione (PEG)**. Ciascun programma strategico comprende obiettivi strategici. I programmi e i relativi obiettivi strategici devono essere chiari e misurabili, corredati da indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Azienda nella sua complessità.

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG). Il processo di definizione della strategia nel suo complesso ed alcuni fra i processi svolti nelle *Fasi* successivamente descritte, trovano i loro strumenti di formalizzazione e governo nel **PEG** che si intende inclusivo della c.d. **Relazione sulla Performance**. Il **PEG** deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dalla Relazione Previsionale e Programmatica

allegata al bilancio di previsione ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Azienda mediante la selezione di obiettivi ed il collegamento a questi di indicatori. Al fine di favorire una rappresentazione complessiva ed una comunicazione logica ed efficace, la strategia è articolata all'interno del PEG in programmi e obiettivi strategici coerenti con quelli inseriti nella Relazione Previsionale e Programmatica. Con la definizione della struttura e dei contenuti del PEG, gli organi di indirizzo identificano la performance complessiva dell'Azienda e forniscono il quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero *Ciclo di Gestione della Performance*. Il PEG declina i propri contenuti nelle apposite schede di programmazione nell'ambito delle quali trovano coerenza ed allineamento i diversi livelli di decisione (**programmatico/strategico, organizzativo/operativo, finanziario**). Le schede di programmazione forniscono informazioni che alimentano in modo coordinato i contenuti degli altri documenti di pianificazione strategica: programmazione e controllo, misurazione e valutazione della performance, gestione del personale, rendicontazione e trasparenza. Il PEG contiene inoltre un puntale riferimento alle strategie, agli obiettivi e ai risultati del "sistema allargato" ed in tal senso identifica specifici indicatori il cui andamento è di responsabilità condivisa fra più soggetti del sistema. È cura del Direttore Generale predisporre il PEG, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo i Responsabili di area ed eventualmente avvalersi dell'ausilio tecnico dell'Organo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile). Il PEG, approvato dal Consiglio di Amministrazione viene pubblicato e pubblicizzato.

Il controllo strategico. Il controllo dell'attuazione della strategia è responsabilità del Consiglio di amministrazione ed è svolto con supporto dell'Organo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) che ne verifica la coerenza e la completezza. Il controllo strategico si svolge attraverso il monitoraggio del livello di implementazione degli obiettivi strategici deliberati dall'Azienda nel PEG e l'identificazione di accadimenti interni o esterni all'Azienda che possono influire sulla sua capacità di raggiungere i propri obiettivi. Inoltre, mediante il controllo strategico, gli organi di indirizzo identificano ed esplicitano correttivi ai programmi ed agli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e definiscono percorsi di azione alternativi. Il monitoraggio periodico del livello di realizzazione dei programmi e degli obiettivi è svolto dal Consiglio di amministrazione sulla base di una apposita reportistica riferita ai contenuti strategici del PEG. Tale reportistica è realizzata a cura del Direttore Generale con il supporto dei Responsabili di area. La valutazione della performance a livello strategico (c.d. "performance strategica") avviene attraverso la misurazione degli indicatori selezionati in fase di elaborazione della strategia ed il confronto rispetto al livello *target* (= risultato, valore di raggiungimento quantitativo entro un arco di tempo prefissato) definito.

La pianificazione strategica e il sistema allargato. I criteri del processo di pianificazione strategica trovano applicazione per l'intero "sistema allargato". Nella fase di elaborazione della strategia è opportuno condividere a livello di "sistema allargato" dati, scenari e analisi. Tutti gli elementi che concorrono all'analisi del contesto e dei possibili scenari devono essere resi accessibili al "sistema allargato" perché costituiscano elemento fondamentale per la definizione delle strategie del sistema stesso, con ciò favorendo l'integrazione dei servizi gestiti in forma "allargata" con le attività dell'Azienda. In tal senso, i principali documenti di pianificazione strategica, programmazione e controllo sono diffusi all'interno del "sistema allargato" (detta strategia esterna al "settore allargato" può trovare definizione, contenuto e appropriata collocazione tra gli atti di gara per l'appalto periodico dei servizi).

La performance del sistema allargato. Per assicurare l'identificazione e il monitoraggio della performance dell'appaltatore dei servizi, annualmente, in coerenza con la disciplina contrattuale che regola la gestione del rapporto, l'appaltatore medesimo esplicita obiettivi, indicatori e risultati attesi e ne dà comunicazione agli organi di indirizzo. I flussi informativi all'interno del sistema allargato devono permettere all'Azienda di avere consapevolezza del sistema stesso anche in termini di situazioni di crisi e dei cambiamenti di contesto (es. subentro di nuovo appaltatore) che possono portare ad eventuali revisioni.

Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) analizza il funzionamento dell'Azienda e redige relazioni periodiche ed annuali sull'andamento delle stesse attività, tenendo anche in considerazione gli esiti del monitoraggio della qualità e del grado di soddisfazione dell'utenza. L'Organismo Indipendente di Valutazione valuta la coerenza e la completezza dei contenuti del **PEG** e lo valida verificandone la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Azienda.

Fase 2. Programmazione e controllo

Temi

Tema 2.1 La traduzione della strategia in programmi

Tema 2.2 L'*audit* (= *verifica, monitoraggio, controllo*) dei processi

Tema 2.3 Il coinvolgimento dell'organizzazione

Criteri

Il coordinamento delle attività di programmazione

La programmazione degli obiettivi

L'*audit* operativo dei processi

Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione

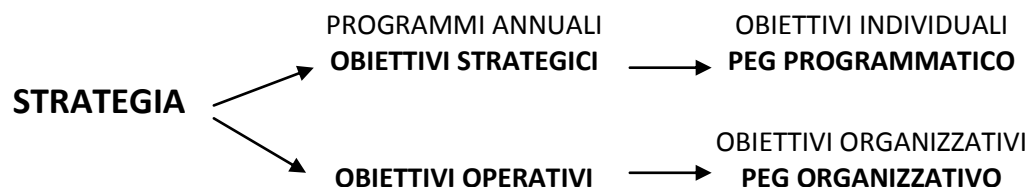
Nella *Fase Programmazione e Controllo* sono introdotti principi e criteri utili a progettare e gestire un sistema coerente alle peculiarità gestionali dell'Azienda ed efficace rispetto alle finalità istituzionali. All'interno della *Fase* sono discussi tre *Temi*: la *traduzione della strategia in programmi*, l'*audit dei processi* ed il *coinvolgimento dell'organizzazione*.

La *traduzione della strategia in programmi* fa riferimento alla definizione degli **obiettivi operativi (PEG organizzativo)**, al coordinamento dell'attività di programmazione con quella di controllo, alla predisposizione di un *Sistema di Misurazione della performance* organizzativa e individuale e al raccordo tra tutti gli strumenti.

L'*audit dei processi* mira a fornire indicazioni utili per integrare le attività di programmazione e controllo con le attività di *audit* dei processi. In particolare l'*audit* si svolge sugli stessi processi di gestione della performance, rispetto ai quali l'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) può sollecitare lo svolgimento di azioni di revisione, ottimizzazione e miglioramento della qualità.

Il *coinvolgimento dell'organizzazione* focalizza il ruolo ed il coinvolgimento di utilizzatori e responsabili dei diversi momenti che caratterizzano l'intero *Ciclo di Gestione della Performance*.

Per un opportuno collegamento fra attività di definizione degli obiettivi e identificazione degli indicatori utili alla misurazione ed alla valutazione della performance, la presente *Fase* va considerata complementare ai contenuti descritti nella successiva *Fase 3*.



Tema 2.1 La traduzione della strategia in programmi

Principi

Oggetto della programmazione che la Casa per Anziani Umberto I svolge in relazione ad uno specifico periodo sono gli obiettivi definiti in termini di rapporto tra risultati e risorse. Tali obiettivi possono essere declinati in termini di obiettivi strategici, obiettivi relativi ad attività e servizi, obiettivi di natura economica. La definizione degli obiettivi richiede l'identificazione di opportuni indicatori (cfr. *Tema 3.1*). Gli obiettivi della programmazione annuale costituiscono la declinazione degli obiettivi definiti in sede di Pianificazione strategica (cfr. *Tema 1.3*) e possono essere presi a riferimento per l'identificazione degli obiettivi del sistema di Valutazione della **performance individuale** (cfr. *Tema 4.1*).

La programmazione richiede l'individuazione degli **obiettivi operativi**, del collegamento fra questi e gli obiettivi strategici, delle responsabilità organizzative cui è demandato il raggiungimento degli stessi, dei processi critici e degli elementi interni ed esterni all'Azienda che possono influenzare l'esito della gestione:

—————→ **OBIETTIVI OPERATIVI (ORGANIZZATIVI) + RESPONSABILITA' = PEG ORGANIZZATIVO** ←————

La programmazione è efficace quando è supportata da una costante funzione di controllo. Il controllo è una funzione diffusa all'interno dell'Azienda e in quanto tale coinvolge tutti i livelli organizzativi. Tale funzione, al fine di orientare l'operato dell'Azienda richiede l'attivazione di momenti di analisi e confronto non soltanto in corrispondenza della *Fase di rendicontazione*, ma seguendo scadenze periodiche.

Le attività di programmazione e controllo costituiscono l'una il completamento dell'altra, definiscono e qualificano la funzione manageriale dei responsabili di area e non si esauriscono nella predisposizione di documenti *una tantum*. Tali attività favoriscono una riflessione critica e sistematica sui risultati conseguiti ed innescano dinamiche di apprendimento se svolte costantemente durante tutto l'anno.

Per l'esercizio delle attività di programmazione e controllo devono essere svolte attività di misurazione e monitoraggio della performance organizzativa e delle performance individuali (cfr. *Fasi 3 e 4*), con la definizione d'idonei indicatori.

Tema 2.2 L'*audit* dei processi (= monitoraggio della qualità dei processi)

Principi

L'attività di gestione si articola in processi mediante i quali l'Azienda realizza i propri servizi all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

La qualità dei processi è condizione necessaria al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione. L'Azienda pone in essere azioni periodiche di analisi e correzione delle criticità dei processi in essere, anche tenendo conto di eventuali *feedback* (reazioni/risposte) provenienti dagli *stakeholder*.

L'individuazione dei processi critici avviene identificando per ogni attività e per ogni obiettivo quali sono i possibili rischi esterni, legati a condizioni ambientali (del territorio) e quali i possibili rischi interni, legati alle risorse, ai sistemi informativi e agli altri **sistemi operativi** aziendali.

L'individuazione dei processi che presentano criticità si svolge durante la fase di controllo e viene formalizzata nella fase di programmazione con l'obiettivo di garantire la qualità ed il miglioramento delle attività svolte. Tale attività risulta efficace se si accompagna alla definizione di azioni e indicatori da sottoporre a monitoraggio periodico. Le criticità relative ai processi, rilevate mediante le attività di controllo, devono essere analizzate e superate tramite specifiche azioni di miglioramento.

Principi

L'effettiva implementazione della strategia e il concreto svolgimento delle attività programmate dipendono da una corretta e capillare attività di comunicazione e coinvolgimento dei diversi livelli organizzativi dell'Azienda. Questa attività ha come scopo quello di assicurare la corrispondenza fra decisioni del *management*, comportamenti delle persone e azioni poste in essere dall'organizzazione.

La progettazione e la gestione dei sistemi di programmazione e controllo sono efficaci quando, per tutti i soggetti che nell'Azienda hanno una responsabilità formale di gestione, individuano chiaramente il **ruolo svolto** ed il **contributo richiesto** rispetto agli **obiettivi assegnati**. Le informazioni impegnate nell'ambito di tali sistemi, inoltre, supportano il coordinamento all'interno dell'organizzazione nel momento in cui sono immediatamente riconducibili a responsabilità definite all'interno dell'organizzazione.

La programmazione ed il controllo costituiscono attività manageriali qualificanti proprie di ciascun ruolo chiamato a coordinare un'articolazione organizzativa dell'Azienda. Al fine di favorire una cultura organizzativa orientata ai risultati è necessario sviluppare le competenze di programmazione e controllo, anche mediante opportuni interventi di formazione.

Il sistema di programmazione e controllo presenta un adeguato livello di formalizzazione quando identifica le procedure e le fasi attraverso le quali si svolge, i ruoli che sono coinvolti, il *set* (= *l'insieme*) e la tipologia di informazioni che sono rivelate e gestite e il quadro delle azioni correttive che è possibile attivare nel corso del monitoraggio periodico.

Criteri della Fase 2

Il coordinamento delle attività di programmazione. È responsabilità del Direttore Generale presidiare il coordinamento delle attività di programmazione e controllo attraverso l'animazione di incontri e la collaborazione degli Uffici e dei Servizi. Il Direttore Generale assicura che, per effetto della programmazione, la strategia sia tradotta in un insieme coerente di azioni e che le attività di programmazione e controllo avvengano in maniera trasversale, promuovendo la comunicazione e condivisione degli obiettivi. Gli eventi gestionali e le modifiche a scelte strategiche che siano rilevanti per l'intera Azienda sono comunicati ai Responsabili di area interessati, al fine di consentire una valutazione estesa delle ricadute in termini operativi ed una programmazione congiunta delle azioni correttive. Allo scopo di discutere i risultati relativi alla gestione dell'anno precedente e indurre gli indirizzi di pianificazione strategica e programmazione per l'anno successivo, a partire da settembre, il Direttore Generale può organizzare un incontro con tutti i soggetti dell'Azienda coinvolti nel processo di pianificazione (cfr. Fase 1).

La programmazione degli obiettivi. Lo strumento principale di articolazione dei contenuti della programmazione è il **PEG**, che illustra gli obiettivi nell'anno di riferimento e nel triennio (cfr. Fase 1). Nel **PEG**, a partire dalla pianificazione strategica pluriennale, l'Azienda identifica l'impatto che gli obiettivi strategici avranno sugli obiettivi operativi annuali e descrive l'andamento atteso rispetto ai risultati previsti nell'anno della programmazione e il triennio successivo. Uno strumento operativo per il coordinamento delle attività di programmazione può essere identificato nelle **schede di programmazione** nell'ambito delle quali trovano articolazione i diversi livelli di programmazione dell'Azienda:

- il **livello strategico**, che individua l'impatto che gli obiettivi strategici avranno sulle attività e declina per l'anno della programmazione i contenuti strategici del **PEG**;
- il **livello operativo** (organizzativo) che identifica attività, progetti e responsabilità;
- il **livello finanziario** che esplicita il rapporto tra attività, progetti e risorse.

Ciascun Responsabile di area è, altresì, responsabile dei contenuti e della gestione della corrispondente scheda di programmazione. Il Direttore Generale collabora con i Responsabili di area nella fase di definizione dei contenuti della programmazione e coordina il processo. Per l'analisi e l'approfondimento dei contenuti delle schede di programmazione, il Direttore Generale coinvolge i Responsabili di area e attiva un processo di negoziazione di obiettivi e risorse. I contenuti delle schede di programmazione confluiscono nel **PEG**.

L'audit operativo dei processi. Il Direttore Generale è responsabile della mappatura periodica dei processi che vengono svolti all'interno dell'Azienda e della programmazione degli interventi necessari a garantire un adeguato livello di qualità degli stessi. Le criticità relative ai processi sono identificate con l'ausilio e/o su indicazione dei Responsabili di area. Le criticità sono gestite attraverso momenti di esame delle non conformità, avvio di azioni correttive e preventive, volte a superare le criticità stesse o a prevenirle.

Sono sottoposti ad *audit* i processi inerenti all'interno del *Ciclo di Gestione della Performance*, al *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale* (cfr. Fase 3) e al **PEG**.

Al riguardo la direzione si attiva al fine di prevedere sistemi di analisi che:

- a) misurino il livello di funzionamento, coerenza e completezza di tali processi, e dei relativi strumenti;
- b) consentano l'elaborazione di piani di miglioramento.

I ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) verifica che la struttura e i contenuti del PEG siano idonei a rappresentare la performance dell'Azienda. L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica l'allineamento tra i contenuti del PEG e i contenuti degli altri documenti di programmazione e svolge un'attività permanente di *audit* delle attività che compongono il *Ciclo della Performance* ed in particolare delle attività di programmazione e controllo assicurando che esse rispondono ai principi e ai criteri identificati dalle presenti *Linee Guida del Ciclo di Gestione della Performance*.

Temì

Tema 3.1 La misurazione a supporto dei processi decisionali

Tema 3.2 Il monitoraggio della performance dell'Ente come strumento di coordinamento

Tema 3.3 l'efficacia della valutazione

Criteri

L'attività di misurazione

Il monitoraggio periodico delle attività

Le schede di report

Il controllo di gestione

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG)

Il processo di valutazione della performance

Gli ambiti di Misurazione e Valutazione della Performance

Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione

La misurazione e la valutazione della performance assumono nel *Ciclo di Gestione della Performance* particolare rilevanza poiché tramite lo svolgimento di queste attività si realizza l'allineamento della gestione dell'Azienda con la strategia deliberata e l'indirizzo dei processi decisionali. All'interno della *Fase* sono trattati tre temi: *la misurazione a supporto dei processi decisionali*, *il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento* e *l'efficacia della valutazione*.

Relativamente alla misurazione a supporto dei processi decisionali, gli strumenti ed i processi di misurazione supportano i processi decisionali dell'Azienda fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.

Le attività di monitoraggio della performance organizzativa consentono di verificare gli stati di avanzamento connessi agli obiettivi dell'Azienda e di coordinare la sua azione attraverso la definizione delle azioni e dei correttivi necessari al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione, infine, realizza, in parallelo alle attività di monitoraggio, una verifica del grado di raggiungimento dei *target* definiti e una sintesi circa il livello effettivo di risultato raggiunto e le responsabilità legate al raggiungimento dello stesso.

I criteri proposti nella presente *Fase* individuano le caratteristiche del sistema di misurazione, propongono modalità operative di monitoraggio periodico delle attività, descrivono le attività di controllo e propongono un modello di riferimento per l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione e valutazione.

Tema 3.1 La misurazione a supporto dei processi decisionali

Principi

La misurazione della performance costituisce il canale di alimentazione dei processi decisionali. La misurazione è utile quando produce dati ed informazioni che vengono impiegati nei processi decisionali e quando alimenta un processo di apprendimento da parte dell'organizzazione.

La misurazione si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato. L'attività di misurazione è necessaria alla definizione degli obiettivi dell'Azienda e, al tempo stesso, una buona definizione degli obiettivi rende più semplice andare a misurare il loro grado di raggiungimento.

L'attività di misurazione, per poter essere svolta in modo efficace, richiede un sistema informativo capace di rilevare periodicamente e in modo affidabile gli indicatori che sono stati scelti. Per ciascuno degli ambienti di valutazione identificati nel **PEG**, deve essere identificato un *set* idoneo di indicatori.

L'attività di misurazione si fonda su criteri omogenei e tra loro coerenti. Tali criteri sono solidi tanto più si mantengono nel tempo e si fondano su una metodologia esplicita.

La misurazione è in grado di supportare i processi decisionali solo se identifica i soggetti responsabili della rilevazione dei dati e non contiene informazioni incomplete, fuorvianti o imprecise. Un sistema informativo ridondante e poco selettivo limita l'efficacia dell'attività di monitoraggio anche in presenza di una tempestiva produzione dei *report*.

Principi

In monitoraggio della performance dell'Azienda è una funzione diffusa all'interno dell'organizzazione che si svolge mediante la predisposizione e l'analisi di *report* periodici relativi all'andamento delle attività svolte dall'Azienda ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati.

Un adeguato livello di formazione dei *report* per il monitoraggio delle attività dell'Azienda si raggiunge mediante l'organizzazione degli indicatori in apposite schede di *report* redatte con periodicità variabile a seconda dell'orizzonte in cui si colloca il processo decisionale. Tale formalizzazione riguarda fatti gestionali interni all'Azienda, ma anche, con una frequenza minore, informazioni relative ad altri soggetti appartenenti al "sistema allargato" (appaltatore dei servizi) che possano fornire elementi utili alla valutazione e correzione delle scelte manageriali compiute.

Il monitoraggio è efficace quanto viene svolto in modo tempestivo. La tempestività delle attività di monitoraggio della performance dell'Azienda si misura non in termini assoluti ma rispetto al tempo che, in relazione a ciascun obiettivo, risulta essere idoneo a porre in essere azioni correttive efficaci. Diversi obiettivi possono essere monitorati con periodicità differente.

Il monitoraggio della performance avviene sulla base dei dati e degli indicatori che il Sistema Informativo dell'Azienda è in grado di produrre con periodicità. Qualora nell'ambito delle attività di pianificazione strategica, programmazione e controllo, fossero identificati dati o indicatori che il Sistema Informativo dell'Azienda non rileva, lo stesso deve essere integrato in modo da produrre il livello informativo richiesto.

Tema 3.3 L'efficacia della valutazione

Principi

La valutazione della performance è un processo qualificativo ed in quanto tale consiste nella determinazione di una misura e nella predisposizione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati. Tale processo è finalizzato a migliorare la qualità dei servizi offerti e supportare la crescita delle competenze professionali.

La valutazione è un processo unitario che si riferisce all'insieme dei risultati prodotti dall'Azienda. È corretto distinguere tra valutazione della performance organizzativa che prende in considerazione i risultati prodotti dalle singole aree di responsabilità o dall'Azienda nel suo insieme e valutazione della performance individuale che prende in considerazione il rapporto tra contributi portati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'Azienda e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli ed alle aree di responsabilità.

La valutazione della performance organizzativa richiede un approccio multidimensionale che integri i criteri di efficienza, efficacia ed economicità, con un costante riferimento alla qualità ed alla soddisfazione dell'utenza. Obiettivo della valutazione non è soltanto comprendere se l'Azienda ha raggiunto i propri obiettivi, ma anche se gli obiettivi che l'Azienda si è data sono stati in grado di creare valore per i propri portatori di interesse e per il territorio di riferimento.

La valutazione della performance individuale e organizzativa avviene correttamente quando in fase di pianificazione strategica e di programmazione sono identificati gli ambiti della valutazione e tali ambiti sono ricondotti a obiettivi chiaramente riconducibili a responsabilità interne all'organizzazione (cfr. *Tema 1.3* e *Tema 2.1*). Gli obiettivi, gli indicatori ed i rispettivi *target* forniscono le informazioni sulla base dei quali si svolge dell'attività di valutazione della performance.

La valutazione della performance individuale è efficace quando coinvolge attivamente i soggetti valutati e innesca un confronto con i Responsabili di area (cfr. *Fase 4*) e con soggetti portatori di interesse (cfr. *Tema 1.2*).

Nella scelta del set di indicatori oggetto della valutazione organizzativa e individuale, occorre bilanciare misure oggettive legate alle attività effettivamente svolte e misure soggettive legate alla percezione da parte dei soggetti interni ed esterni coinvolti nello svolgimento delle attività o fruitori delle medesime.

Una corretta logica nella scelta del set di indicatori da utilizzare nella valutazione consiste nel selezionare indicatori già disponibili e allo stesso tempo nello sviluppare, in ottica strategica, indicatori nuovi, maggiormente in grado di sostenere i processi decisionali. L'Azienda incrementa la propria capacità di identificare indicatori idonei a valutare la performance organizzativa e individuale anche mediante il confronto con altri Enti. A tal fine, l'Azienda può promuovere incontri trasversali per alimentare un percorso di *benchmark* (= lett. "banco di prova", *confronto*) rispetto a processi di particolare criticità o alla valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi di miglioramento. Gli esiti di tale confronto costituiscono elementi utili alla valutazione della performance dell'Azienda.

Criteri della Fase 3

L'attività di misurazione. L'Azienda sulla base delle linee guida emanate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, adotta il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** che identifica quali ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale devono essere monitorati e attraverso quali dati ed indicatori. L'articolazione e le variabili che costituiscono gli ambiti della misurazione e valutazione organizzativa sono descritti di seguito, mentre quelli relativi alla performance individuali sono descritti nei *Criteri* contenuti nella *Fase 4 Performance individuale e gestione delle risorse umane*. Il sistema di Misurazione e Valutazione identifica inoltre le fasi, i tempi e i soggetti responsabili del processo avendo per obiettivo l'integrazione delle attività di pianificazione strategica, programmazione, controllo e rendicontazione. I dati e le informazioni contenute nel *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* non devono essere limitate ai soli indicatori e alle serie storiche, ma devono essere integrate da commenti e osservazioni redatte dai Responsabili delle diverse aree.

Il monitoraggio periodico delle attività. Il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale monitorano l'andamento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione prendendo in considerazione l'attività aziendale nella sua complessità. I Responsabili di area monitorano le attività e gli obiettivi ad essi assegnati. Le attività di monitoraggio della performance organizzativa possono essere organizzate a due livelli:

- a livello complessivo per l'intera attività aziendale mediante la predisposizione di un *report* direzionale
- a livello di singola area di responsabilità mediante la predisposizione di *report* operativi.

Il Consiglio di Amministrazione recepisce periodicamente schede di *report* di sintesi che rappresentano l'andamento delle attività e il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi dell'Azienda. Laddove si renda necessario un approfondimento sugli esiti del monitoraggio delle performance organizzativa o al fine di svolgere ulteriori analisi, il Direttore Generale concorda con i Responsabili di area le necessarie azioni. Il monitoraggio degli obiettivi definiti in sede di programmazione strategica avviene almeno semestralmente e si colloca in un orizzonte temporale pluriennale. Il monitoraggio degli obiettivi operativi avviene periodicamente, almeno trimestralmente.

Al fine di consentire la diffusione rapida e tempestiva dei documenti a supporto del monitoraggio (schede di *report*) e la massima fruizione degli stessi da parte dei Responsabili di area, l'Azienda può individuare soluzioni organizzative quali, ad esempio:

- la circolazione dei documenti via mail;
- lo svolgimento di specifici incontri per presentare e discutere i risultati.

Le schede di Report. Le schede di *report* organizzano le informazioni secondo una struttura coerente a quella delle **schede di programmazione**, articolando i contenuti per il livello strategico, operativo e finanziario. Il Direttore Generale è responsabile della predisposizione delle schede. Le schede di **report direzionale** contengono dati e informazioni relativi all'Azienda nel suo complesso e sono destinate al Consiglio di Amministrazione. Le schede di **report operativo** contengono dati ed informazioni relativi alle unità organizzative e sono destinate ai Responsabili di area. La scelta dei dati e degli indicatori da inserire nelle schede di *report* avviene secondo alcuni parametri generali quali :

- la comprensibilità da parte degli utilizzatori interni (Consiglio, Direttore Generale, Posizioni Organizzative, Personale, Organismo Indipendente di Valutazione);
- la comprensibilità da parte degli interlocutori esterni all'Azienda.

La completezza dei dati e delle informazioni contenute nelle schede di *report* deve essere assicurata mediante *audit*, finalizzato a valutare l'effettiva utilità e le modalità di impegno di dati e informazioni da parte dei soggetti interni ed esterni all'Azienda.

Il controllo di gestione. L'attività di controllo del livello di raggiungimento degli obiettivi definiti nei documenti di pianificazione strategica e nei documenti di programmazione è di responsabilità del Direttore Generale. Nell'ambito della propria attività di supporto allo sviluppo del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*, l'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) valuta l'idoneità delle schede di *report* come strumento per lo svolgimento delle attività di controllo di gestione e la validità dei dati e degli indicatori prescelti come strumento di monitoraggio del livello di performance raggiunto. Gli esiti delle **attività di controllo di gestione** sono trasmessi all'Organo amministrativo. Durante la gestione, il coinvolgimento dell'organizzazione nelle attività di controllo viene sostenuto mediante la previsione di incontri periodici di discussione e analisi dell'andamento delle attività. Gli incontri sono indetti dal Direttore Generale che ne definisce l'ordine del giorno. Agli incontri partecipano i Responsabili di area coinvolti. Gli incontri finalizzati all'analisi delle schede di *report* contribuiscono a mantenere un elevato livello di coordinamento all'interno dell'Azienda, favoriscono l'interfunzionalità e le interdipendenze e sollecitano l'attivazione di risposte trasversali a problematiche complesse.

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG). Il raccordo e l'integrazione tra la valutazione della performance organizzativa e gli strumenti di pianificazione strategica e programmazione si realizza individuando nel **PEG**, per ciascuno degli obiettivi, uno o più indicatori declinati sugli anni del triennio di riferimento e un set di indicatori di contesto (cfr. *Fase 1*). Il raccordo e l'integrazione tra valutazione della performance organizzativa e valutazione del personale si realizza definendo gli indicatori relativi alla performance individuale che saranno impiegati al fine di collegare le attività di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati (cfr. *Fase 4*).

Il processo di valutazione della performance. Il Direttore Generale è responsabile della gestione e del miglioramento delle attività di valutazione della performance e assicura l'adeguata diffusione e la comprensione dei criteri sottostanti. Nel processo di valutazione della performance organizzativa sono coinvolti gli organi di indirizzo, l'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile), il Direttore Generale, e i Responsabili di area. I ruoli e le funzioni dei diversi soggetti devono essere definiti all'interno del ***Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***. La valutazione della performance organizzativa deve essere svolta, per ciascuno degli ambiti identificati nel **PEG** (cfr. *Tema 1.1*), mediante un'analisi degli indicatori appositamente identificati. Per ciascuno degli indicatori impiegati devono essere individuati l'ambito di performance oggetto di valutazione, la periodicità di rilevazione, il soggetto responsabile delle attività che determinano l'andamento dell'indicatore ed il responsabile della rilevazione dei dati. Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti rispetto al *target* definito in sede di pianificazione strategica e programmazione e tiene conto dei fatti gestionali intercorsi nel periodo in esame. Il processo di valutazione si articola in una sequenza di fasi il cui coordinamento è affidato al Direttore Generale.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance. Un *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa* efficace assume almeno i seguenti **ambiti di performance** quali criteri di riferimento:

a) efficacia interna, in termini di grado di raggiungimento degli obiettivi;

b) efficacia esterna, in termini di grado di attuazione delle strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interessi;

c) qualità percepita, in termini di grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi dell'Azienda;

d) qualità erogata, in termini di grado di raggiungimento di elevati *standard* di servizio;

e) qualità interna, in termini di grado di modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione, dei processi e delle competenze professionali,

f) efficienza, in termini di ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi;

g) fiducia, in termini di sviluppo qualitativo delle relazioni con la rete integrata dei servizi sul territorio.

Ciascuno dei criteri degli ambiti evidenziati assume maggiore o minore rilevanza in considerazione del tipo di obiettivo che si sta prendendo in considerazione e del livello di performance che si sta valutando (organizzativa, individuale). Questi ambiti possono essere via via integrati in base alla specifiche esigenze di misurazione e valutazione delle performance che dovessero emergere in futuro.

Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) verifica la coerenza e la funzionalità del *Sistema di Misurazione e valutazione della Performance* adottato dall'Azienda. Le attività di valutazione della performance sono sottoposte da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione a revisione periodica con l'obiettivo di mantenere aggiornati i contenuti ed i meccanismi di raccordo con gli altri processi aziendali. L'Organismo Indipendente di Valutazione svolge un'azione di stimolo costante e verifica del miglioramento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, anche al fine di rendere questo sistema trasparente e aperto al confronto con gli altri Enti. Mediante una verifica della capacità degli indicatori selezionati di misurare l'andamento degli obiettivi dell'Azienda, l'Organismo Indipendente di Valutazione monitora la solidità del sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Fase 4 . Performance individuale e gestione delle risorse umane

Temi

Tema 4.1 Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane

Criteri

I contenuti della valutazione della performance individuale
I criteri di valutazione della performance del personale titolare di P.O.
I criteri di valutazione individuale del personale
Gli obiettivi collettivi
La funzione di valutazione della performance individuale
L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale
I colloqui di valutazione
Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG)
Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione

La *Fase 4* disciplina il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane.

La declinazione di tale *Tema* in *Criteri* è svolta al fine di fornire indicazioni utili a creare una coerenza ed un collegamento tra comportamenti e i risultati prodotti dalle persone che operano all'interno dell'organizzazione e la performance organizzativa raggiunta dall'Azienda. Tali criteri identificano inoltre le condizioni utili a creare sinergie positive tra i sistemi di programmazione e controllo e i sistemi di gestione e sviluppo del personale.

Tema 4.1 Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane.

Principi

La valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa (cfr. *Tema 3.3*). Al tempo stesso la valutazione della performance individuale si inserisce nel tema più ampio della valutazione delle risorse umane.

La valutazione delle risorse umane si articola in diverse componenti che comprendono la valutazione della **performance individuale in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati e comportamenti**, la **valutazione del potenziale**, la **valutazione delle competenze** (conoscenze, capacità, atteggiamenti) e la **valutazione della posizioni**. Tali componenti devono essere progettate in modo integrato, ma hanno oggetti diversi e conseguentemente scopi diversi. Il fine della valutazione della performance individuale è, da un lato, assicurare il raggiungimento della performance organizzativa e dall'altro dare riscontro ai lavoratori del proprio operato rinforzando tale azione con opportuni sistemi premiali.

Affinché la valutazione del personale sia efficace come strumento di gestione e sviluppo delle competenze e della motivazione del personale è necessario porre una particolare attenzione allo sviluppo di valori condivisi in tema di valutazione da parte dei responsabili e del personale.

I processi di valutazione del personale possono richiedere la programmazione di fasi propedeutiche di formazione e assistenza per i valutatori e i valutati, con l'obiettivo di diffondere le competenze e i contenuti metodologici relativi. I colloqui di valutazione tra valutatore e valutato devono essere strutturati e pianificati durante l'anno, prevedere l'attivazione di relazioni interpersonali articolate e complete, e non tradursi in mere comunicazioni formali (comunicazioni scritte, comunicazioni attraverso e-mail).

Il presidio degli esiti della valutazione delle risorse umane, attraverso momenti di confronto e verifica, deve garantire l'equità del processo di valutazione ed essere orientato alla differenziazione e alla identificazione delle specificità e del merito sul piano individuale e organizzativo e, quindi, evitando l'appiattimento delle valutazioni stesse.

Il collegamento tra valutazione della performance organizzativa e valutazione del personale rappresenta una condizione indispensabile per lo sviluppo di entrambi i sistemi e richiede la definizione di un approccio coerente e capace di attivare sinergie.

La valutazione della performance individuale, nella definizione dei suoi contenuti e dei relativi indicatori, si collega in maniera integrata agli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica (cfr. *Tema 1.3*), agli obiettivi definiti (cfr. *Tema 2.2*) e ai processi di valutazione della performance organizzativa (cfr. *Tema 3.3*).

La valutazione della performance individuale deve svolgersi attivando processi di confronto e relazione tra ruoli diversi dell'Azienda finalizzati a supportare la motivazione e lo sviluppo del personale, in un ottica di collegialità e coinvolgimento sia degli organi di indirizzo che della direzione, e deve orientare la crescita del singolo all'interno dell'Azienda, attraverso l'attivazione di percorsi di miglioramento/sviluppo personalizzati.

Maggiori sono le responsabilità più è opportuno valutare le performance individuali in termini di risultati ottenuti in base agli obiettivi programmati. Al contrario, laddove le responsabilità hanno valenza più esecutiva, è opportuno valutare le performance individuali in termini di comportamenti organizzativi. L'Azienda valuta, in sede di definizione del sistema di misurazione e valutazione, il giusto equilibrio tra risultati e comportamenti rispetto alle diverse categorie di personale.

Criteri della Fase 4

I contenuti della valutazione della performance individuale. La misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata:

per il personale responsabile P.O.

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi,

per il personale

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere chiari e collegati a risultati concreti e verificabili. L'identificazione degli obiettivi attribuiti alle posizioni organizzative a al personale dipendente deve accompagnarsi alla individuazione di indicatori di risultato precisi e di univoca interpretazione, selezionati tra quelli definiti nella fase di pianificazione strategica (cfr. Fase 1) e di programmazione (cfr. Fase 2). Il collegamento tra gli elementi di valutazione della performance individuale e gli elementi di valutazione della performance organizzativa avviene prevedendo in fase di programmazione momenti di confronto tra i soggetti valutatori (Consiglio di Amministrazione, Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile), Direttore Generale, Posizioni Organizzative) e soggetti valutati, (Direttore Generale, Posizioni Organizzative e dipendenti) in cui si individuano le dimensioni della performance e gli obiettivi che saranno presi a riferimento per la valutazione della performance individuale.

I criteri di valutazione della performance del personale titolare di posizione organizzativa. Per i dipendenti titolari di posizione organizzativa/alta professionalità si adotta un sistema di valutazione della performance assimilabile e coerente con gli analoghi sistemi adottati per la valutazione della performance individuale dei dirigenti. La performance individuale dei titolari di posizione organizzativa riguarda, oltre l'ambito dei risultati raggiunti, anche i comportamenti, il potenziale, le competenze (conoscenze, capacità, atteggiamenti) e la posizione. L'Azienda sviluppa, pertanto, strumenti e metodologie volte ad implementare il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, con lo scopo di assicurare l'adeguatezza delle conoscenze e capacità detenute dal personale incaricato di P.O. rispetto ai profili/ruoli ricoperti.

I criteri di valutazione individuale del personale. La valutazione della performance del personale senza funzioni direttive, si fonda sui seguenti oggetti di valutazione:

- a) obiettivi individuali e di unità organizzativa;
- b) comportamenti organizzativi collegati al profilo professionale e al ruolo ricoperto;
- c) competenze individuali.

La valutazione della performance individuale riguarda, oltre l'ambito dei risultati raggiunti, anche i comportamenti, il potenziale e le competenze (conoscenze, capacità, atteggiamenti). L'Azienda sviluppa, pertanto, strumenti e metodologie volte ad implementare il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, con lo scopo di assicurare l'adeguatezza delle conoscenze e capacità detenute dal rispetto ai profili/ruoli ricoperti.

Gli obiettivi Collettivi. Il sistema di valutazione della performance del personale dipendente può prevedere la valutazione di specifici elementi della performance organizzativa, da intendersi riferita all'area di competenza e/o all'Azienda nel suo complesso, cui collegare una parte delle risorse economiche destinate al trattamento economico accessorio/retribuzione di risultato. In questo caso si individueranno degli oggetti di valutazione focalizzati sulla performance della singola area di competenza o dell'Azienda, selezionati all'interno del **PEG**, quali ad esempio:

- obiettivi e piani strategici dell'Azienda, derivanti dai documenti di programmazione che abbiano una rilevanza complessiva e che evidenzino la soddisfazione dei bisogni dell'Utenza;
- principali servizi/processi dell'Azienda con particolare riferimento alla misurazione del grado di soddisfazione degli utenti finali;
- obiettivi di miglioramento dell'Azienda secondo le dimensioni della modernizzazione, lo sviluppo delle relazioni con i soggetti interni ed esterni portatori di interessi, l'efficienza nell'impegno delle risorse e l'ottimizzazione dei tempi dei servizi.

La finalità è quella di creare un collegamento tra **PEG** e politiche retributive collegate alla performance organizzativa dell'Azienda, cui legare la gestione dei trattamenti economici accessori attribuiti alla totalità dei dipendenti o a singoli gruppi. Il sistema di valutazione del personale individua al suo interno obiettivi aziendali (per la attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance organizzativa da attribuirsi alla totalità dei dipendenti) o obiettivi per aree di competenza o gruppi di lavoro (per la attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance organizzativa da attribuirsi a gruppi di lavoro di dipendenti) ed obiettivi individuali (per la attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale). In questo modo si articola il sistema di valutazione del personale secondo le dimensioni individuale e organizzativa, partendo dai contenuti del **PEG**.

La funzione di valutazione della performance individuale. La funzione di valutazione della performance individuale è svolta dal Consiglio di Amministrazione, dall'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile), dal Direttore Generale e dalle P.O. I ruoli e i compiti dei diversi soggetti sono definiti all'interno del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*. Il Direttore Generale e le P.O. diffondono nell'organizzazione i principi della valutazione del personale e assicurano la gestione coordinata dei relativi strumenti. In tal senso il Direttore Generale e le P.O. sono responsabili della correttezza dei processi di valutazione ed hanno il compito di chiarire il ruolo organizzativo di ogni dipendente e gli obiettivi ad esso assegnati. Gli obiettivi del personale devono essere coerenti con gli obiettivi attribuiti alle posizioni organizzative, che a loro volta devono essere coerenti con gli obiettivi strategici dell'Azienda, al fine di creare un coinvolgimento di tutto il personale rispetto al raggiungimento della performance di area e aziendale.

L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale. L'Azienda avvia il ciclo di valutazione del personale in maniera coordinata all'interno del *Ciclo di Gestione della Performance*. In un primo momento avviene l'identificazione da parte del Consiglio di amministrazione, supportato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, degli obiettivi oggetto della Valutazione della Performance Individuale per il Direttore Generale. Il Direttore Generale provvede poi all'attribuzione degli obiettivi alle P.O. I Responsabili di P.O. provvedono infine all'attribuzione degli obiettivi a tutti i dipendenti. In questa fase si realizzano i colloqui iniziali di valutazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) nei confronti del Direttore Generale, da parte del Direttore Generale nei confronti delle P.O. e da parte di queste ultime nei confronti del personale dipendente, finalizzati a illustrare la metodologia di valutazione della performance individuale, gli obiettivi oggetto della valutazione e i comportamenti richiesti.

I colloqui di valutazione della performance individuale. L'Azienda in corrispondenza delle fasi di monitoraggio e valutazione della performance (cfr. Fase 3) realizza colloqui intermedi e finali di valutazione finalizzati a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, le eventuali cause di

scostamento e le possibili integrazioni e modifiche da apportare agli obiettivi annuali. Durante il colloquio si procede anche alla valutazione dei comportamenti organizzativi messi in atto nel periodo dal valutato, al fine di innescare meccanismi di rinforzo e orientamento verso i risultati. Nei colloqui finali di valutazione la finalità è quella di comunicare gli esiti della valutazione, commentare i risultati raggiunti e i comportamenti messi in atto nel periodo e orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro. L'impostazione e la gestione dei colloqui in cui si concordano tra valutato e valutatore gli obiettivi e i comportamenti attesi, nonché la valutazione finale degli obiettivi raggiunti e dei comportamenti assunti, costituiscono i momenti fondamentali per una corretta valutazione. Il principio da condividere con i valutatori è quello che la valutazione è un processo unitario dell'Azienda, in cui i singoli responsabili operano condividendo principi gestionali e approcci metodologici. La valutazione realizzata dal singolo responsabile non è l'affermazione di un potere individuale e insindacabile quanto piuttosto una corretta azione manageriale in linea con le più complessive finalità di equilibrio ed equità organizzative.

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG). Gli obiettivi oggetto di valutazione della performance individuale sono inseriti in maniera integrata nel **PEG**, così come i risultati della valutazione.

IL ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) propone, sulla base dei modelli e degli ambiti previsti nel **Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance**, la valutazione della performance individuale del Direttore Generale e verifica la coerenza della proposta di valutazione delle P.O. e del personale. L'Organismo Indipendente di Valutazione compila la graduatoria della valutazione individuali di tutto il personale, distribuendo in differenti livelli di performance come stabiliti dall'Azienda; inoltre, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, comunicando tempestivamente le criticità riscontrate al Direttore Generale e al Consiglio di amministrazione.

Fase 5. Rendicontazione e Trasparenza

Tem

Tem 5.1 La linearità della rendicontazione

Tem 5.2 La trasparenza della performance

Criteri

Il **PEG** come documento di relazione sulla prestazione (performance)

La rendicontazione Finanziaria

Le Schede di Rendicontazione

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità

Accessibilità dei dati, pubblicità e trasparenza

Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione

La *Fase 5* rappresenta l'atto finale del *Ciclo di Gestione della Performance* e alimenta l'avvio delle attività di pianificazione strategica e programmazione per l'anno successivo. I *Tem* proposti sono la *linearità della rendicontazione* e la *trasparenza della performance*.

La linearità della rendicontazione si riferisce al fatto che la rendicontazione non deve essere intesa come un momento formale, tendenzialmente concentrato in un ristretto periodo dell'anno, ma deve accompagnare e supportare l'intero *Ciclo di Gestione della Performance* in virtù della sua funzione di comunicazione.

La trasparenza della performance richiama il principio che le attività e i risultati perseguiti dall'Azienda devono essere comunicati e resi accessibili a tutti gli interlocutori interni ed esterni, anche attraverso precisi atti di rendicontazione dei risultati e di rendicontazione finanziaria quali quelli previsti da norme contabili (es. Rendiconto della Gestione).

Tema 5.1. La linearità della rendicontazione

Principi

La rendicontazione rappresenta, insieme alla trasparenza, l'anello conclusivo del *Ciclo di Gestione della Performance*. Un'efficace rendicontazione si realizza presidiando tale funzione durante l'intera gestione ed evitando che gli adempimenti previsti di riducano a passaggi formali.

La rendicontazione è un processo che si ispira ai principi di neutralità e trasparenza. Obiettivo principale della rendicontazione è quello di fornire agli interlocutori informazioni sulla gestione svolta, sui risultati conseguiti e sulle risorse impegnate, consentendo l'attivazione di processi di valutazione.

Gli strumenti di rendicontazione hanno l'obiettivo di rappresentare tutti gli ambiti della performance organizzativa che sono stati identificati (cfr. *Tema 1.1*) e di fornire gli elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel processo di traduzione della strategia in programma (cfr. *Tema 1.3* e *Tema 2.1*).

I destinatari della rendicontazione della performance sono gli organi di indirizzo politico dell'Azienda, i Responsabili di area ed il personale dell'Azienda, i competenti organi esterni, gli utenti, i destinatari dei servizi e i portatori di interesse presenti nel territorio ed i cittadini.

Esistono due livelli complementari di rendicontazione: la rendicontazione interna e la rendicontazione esterna. La prima fa riferimento a tutte quelle azioni poste in essere, con cadenza periodica, con la finalità di produrre flussi informativi e documentali nei confronti dei soggetti che operano all'interno dell'Azienda. La seconda tipologia di rendicontazione produce invece un flusso informativo e documentale destinato ai portatori di interesse esterni all'Azienda.

L'attività di rendicontazione dell'Azienda comprende riferimenti all'andamento delle attività del "sistema allargato".

Tema 5.2 La trasparenza della performance

Principi

La Casa per Anziani Umberto I di Pordenone è trasparente quando facilita l'ottenimento di informazioni da parte dei propri interlocutori, fornendo risposte che tengono conto della natura di tali interlocutori e attivano canali differenziati di comunicazione anche in assenza di specifiche richieste. La trasparenza consiste nel dare le informazioni necessarie agli interlocutori e costituisce la base per lo sviluppo di attività ed iniziative di formazione, accesso e partecipazione di tutti gli interlocutori.

La trasparenza è un obiettivo rispetto al quale devono essere definite risorse, *standard* di attuazione e strumenti di verifica. Nella sua dimensione strategica, la trasparenza è misurabile in termini di fiducia che gli interlocutori, identificati nella fase di elaborazione della strategia, sviluppano nei confronti dell'Azienda. A livello operativo devono essere previsti specifici obiettivi nell'ambito delle attività di programmazione (cfr. *Tema 2.1.*).

L'Azienda adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance e favoriscono nel tempo l'attivazione e valorizzazione di processi di partecipazione.

I destinatari delle iniziative a supporto della trasparenza sono: gli utenti, i portatori di interesse, i destinatari dei servizi e i cittadini. Ciascuna di queste categorie deve essere informata circa le modalità attraverso le quali è possibile ottenere informazioni sulla performance.

A molteplici destinatari corrispondono molteplici strumenti, documenti e linguaggi. Gli strumenti di rendicontazione devono essere in grado di rispondere alle diverse esigenze di trasparenza degli interlocutori interni ed esterni attivando livelli diversificati di lettura.

Criteri della Fase 5

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG). Il PEG – al contrario del *Piano della Performance* – non rappresenta solo uno strumento di pianificazione che garantisce il monitoraggio delle prestazioni, ma costituisce, altresì, uno strumento operativo che mira al conseguimento degli obiettivi in esso contenuti, con ciò esplicitando anche una funzione relazionale in ordine alle prestazioni svolte (*Relazione della Performance*) e divenendo nel contempo vero e proprio strumento di rendicontazione dell'Azienda. Il PEG definisce i livelli di implementazione delle strategie dell'Azienda relativamente all'anno trascorso ed esplicita i collegamenti tra impatti prodotti dall'Azienda medesima (*outcome*), le attività svolte (*output*) e le risorse impegnate (*input*). Nel PEG vengono, inoltre, definiti i livelli di raggiungimento degli obiettivi individuali. Il Direttore Generale è responsabile del processo di rendicontazione che si avvia con la chiusura dell'anno e conduce alla predisposizione entro la fine del mese di gennaio delle schede di rendicontazione.

La rendicontazione finanziaria. Si realizza attraverso l'approvazione, entro il 30 giugno di ciascun anno, da parte dell'Organo amministrativo del *Conto del bilancio*, del *Conto del Patrimonio* e della *Relazione morale*, che insieme declinano il risultato della gestione

Le Schede per la rendicontazione. Le informazioni per la rendicontazione vengono raccolte mediante la predisposizione di specifiche **schede di rendicontazione** che prevedono una struttura, articolata a livello direzionale e operativo, omogenea a quella delle **schede di programmazione** (cfr. Fase 2) e delle **schede di report** (cfr. Fase 3). Il Direttore Generale, se lo ritiene opportuno, discute le schede di rendicontazione con i Responsabili di area per recepire eventuali osservazioni e commenti.

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità. La Casa per Anziani Umberto I di Pordenone adotta un Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità che definisce nel dettaglio le iniziative che l'Azienda intende realizzare in tema di trasparenza nei seguenti ambiti:

- informazioni sulle attività, sui servizi svolti, sull'organizzazione, sul personale;
- livello di risultato raggiunto nell'erogazione dei servizi;
- iniziative volte ad assicurare la trasparenza amministrativa e della performance;
- iniziative volte ad assicurarsi l'integrità e la legalità;
- il processo di coinvolgimento degli *stakeholder*.

Il *Programma* prevede inoltre le azioni volte a migliorare il livello di trasparenza dell'Azienda, sotto la responsabilità del Direttore Generale.

Accessibilità dei dati, pubblicità e trasparenza. Al fine di incrementare il livello di trasparenza della performance raggiunta l'Azienda implementa l'apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" all'interno del proprio sito web istituzionale. In tale sezione vengono pubblicati: il *Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità* ed il relativo stato di attuazione; il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) oltre ai contenuti previsti direttamente dalla normativa ed esplicitati nel *Programma*. I sistemi di interazione Web devono essere progettati in modo tale da facilitare l'interazione di categorie differenziate di interlocutori, fornire informazioni differenziate per profilo di utenza, supportare processi di partecipazione.

Il ruolo dell'Organismo indipendente di Valutazione. La struttura e la coerenza dei contenuti del PEG è validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (Organo di revisione contabile) secondo i criteri forniti dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT). L'Organismo Indipendente di Valutazione valuta i contenuti del **Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità** e ne sollecita l'applicazione. L'Organismo Indipendente di Valutazione fornisce indicazioni utili alla pubblicazione del PEG al fine di incrementare la trasparenza di tali documenti.

Glossario

Audit

È l'attività di controllo e monitoraggio a valere su differenti oggetti di natura finanziaria, organizzativa, di processo. L'*audit* consiste nella mappatura periodica dei processi che vengono svolti all'interno dell'Azienda e della programmazione degli interventi necessari a garantire un adeguato livello di efficacia degli stessi. Tale attività rappresenta uno strumento indipendente e funzionale alla valutazione della correttezza delle rappresentazioni dei risultati o della valutazione dei sistemi e delle pratiche dell'Azienda e del suo *management*, in relazione a determinati criteri. L'*audit* fornisce inoltre indicazioni per una corretta valutazione dei processi che alimentano il sistema di programmazione e controllo dell'Azienda. Il processo di *audit* può riguardare le attività stesse del *Ciclo di Gestione della Performance* al fine di attivare delle azioni di miglioramento e/o attuazione graduale. Le criticità relative ai processi, individuate tramite le attività di *audit*, sono analizzate al fine di mettere in atto specifiche azioni di miglioramento volte a superare/eliminare le criticità stesse.

Controllo di gestione

È l'insieme dei processi mediante i quali la Direzione dell'Azienda assicura il coordinamento delle attività e il perseguimento degli obiettivi. Il controllo di gestione opera assumendo a riferimento il sistema di misurazione e valutazione e monitorando, in relazione a ciascun obiettivo operativo, il livello di efficienza operativa e di economicità delle attività poste in essere. Obiettivo del controllo di gestione è quello di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati in relazione a ciascun singolo obiettivo dell'Azienda. Responsabile dell'attività di controllo di gestione il Direttore Generale con la supervisione dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Controllo strategico

Per controllo strategico si fa riferimento ai processi svolti al fine di verificare l'attuazione delle strategie dell'Azienda. Il controllo strategico ha per obiettivo quello di fornire una lettura critica dei successi e degli insuccessi dell'Azienda valutati alla luce del contenuto della pianificazione strategica e definiti al fine di migliorare e rendere più competitiva l'Azienda stessa. L'attività di controllo si esplica concretamente nel monitoraggio periodico del livello di raggiungimento degli obiettivi identificati nel Piano Esecutivo di Gestione attraverso appositi indicatori di attività e di risultato. La valutazione della performance a livello strategico avviene attraverso la misurazione degli indicatori scelti selezionati in fase di elaborazione della strategia ed il confronto rispetto al livello *target* definito.

Indicatore

L'indicatore è uno strumento di rappresentazione dei fenomeni interni ed esterni all'Azienda. Tramite la definizione degli indicatori, i dati e le informazioni rilevati dal sistema informativo sono ricondotti ai processi decisionali dell'Azienda. Ogni indicatore fornisce una informazione sintetica circa il fenomeno osservato cui si riferisce e necessità di essere definito mediante l'indicazione della finalità per la quale viene rilevato. L'informazione fornita da un singolo indicatore è oggettiva solo se vengono esplicitati i criteri di rilevazione dello stesso.

Linee di indirizzo strategico

Le linee di indirizzo identificano in termini sintetici la strategia dell'Azienda attraverso la definizione dei risultati attesi rispetto alle principali aree di impatto dell'attività dell'Azienda.

Mandato istituzionale

Il mandato istituzionale definisce il perimetro delle attività che l'Azienda può e deve svolgere ed è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina il contenuto dell'orientamento strategico dell'Azienda. Il mandato istituzionale, insieme a *mission* e *vision*, costituisce una concisa ed univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'Azienda ed è frutto di un lavoro congiunto tra tutti soggetti con funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestionale.

Mission

La *mission* identifica la ragione d'essere dell'Azienda e l'ambito in cui essa opera in termini di politiche e azioni perseguite. Risponde alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Obiettivo strategico

Un obiettivo assume rilevanza strategica quando identifica un risultato atteso nel medio lungo periodo. Ogni obiettivo strategico deve essere chiaro e misurabile, corredato da indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Azienda nel medio-lungo termine. Gli obiettivi strategici assumono carattere operativo mediante il collegamento con gli obiettivi annuali. Rientrano fra gli obiettivi strategici anche gli indirizzi relativi alla modernizzazione e al miglioramento dei processi di lavoro, dei servizi e della struttura organizzativa dell'Azienda.

Obiettivo operativo

L'obiettivo operativo rappresenta l'unità elementare del processo di programmazione e controllo. L'identificazione degli obiettivi operativi avviene a partire dalla traduzione dei programmi e degli obiettivi strategici e mediante la valutazione dell'impatto che i programmi e gli obiettivi strategici avranno sulle attività svolte dall'Azienda, in una prospettiva di breve periodo.

Obiettivo individuale

Ciascun obiettivo operativo deve essere collegato agli obiettivi strategici, a specifici indicatori e ad un responsabile cui è demandato il raggiungimento dello stesso.

Output

È il risultato che si ottiene dallo svolgimento di una attività. Se la valutazione del risultato è di tipo finanziario, l'*output* evidenzierà il risultato in termini di **economicità**; se la valutazione è, altresì, di tipo funzionale/tecnico, l'*output* evidenzierà il risultato in termini di **efficienza**.

Outcome

È il risultato ultimo di un'azione/attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio (es. di *outcome*: miglioramento della qualità della vita, etc.). L'*outcome* evidenzia il risultato ottenuto in termini di **efficacia**.

Performance

Con il termine performance si fa riferimento ai risultati che le attività svolte dall'Azienda in un determinato periodo producono e in quanto tale si presta ad essere misurata e gestita. In ultima istanza la performance esprime il grado di soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Pianificazione strategica

Attraverso il processo di pianificazione strategica l'Azienda rende esplicita la propria strategia, identificando chiari obiettivi strategici e congruenti piani di azioni. L'insieme ordinato delle scelte operate in sede di pianificazione (in altri termini scelte strategiche) costituisce la strategia di Ente. Essendo un'attività di indirizzo di lungo periodo e declinazione della strategia dell'Ente, la pianificazione strategica si concretizza in attività decisionali che impegnano l'Ente in uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative e nell'identificazione della performance declinata in termini di progetti strategici ed indicatori utili al controllo degli stessi.

Processo

Il processo è un insieme di attività interrelate, svolte all'interno di una organizzazione, che creano valore, trasformando delle risorse (*input* del processo) in un prodotto (*output* del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'azienda (cliente). Il processo è teso al raggiungimento di un obiettivo organizzativo, determinato in sede di pianificazione. Assumendo a riferimento il ciclo della Performance, alcuni fra i processi caratterizzanti sono: il processo di identificazione della performance, il processo di formazione delle strategie, i processi di pianificazione e controllo, il processo di valutazione, il processo di rendicontazione, il processo di partecipazione degli *stakeholder*.

Report direzionale

Il report direzionale riepiloga, con riferimento ad un periodo di tempo definito, le attività svolte e il livello di raggiungimento dei risultati dell'Azienda nel suo complesso. I report direzionali contengono dati e informazioni relativi all'Azienda nel suo complesso e sono destinati agli organi di indirizzo amministrativo. La costruzione del report direzionale avviene mediante composizione dei dati disaggregati nei report operativi e selezione di singole informazioni rilevate a livello di unità organizzativa ma rilevanti a livello di Ente nel suo complesso. Un adeguato livello di formalizzazione del report per il monitoraggio delle attività di gestione dell'Ente si raggiunge mediante l'organizzazione degli indicatori in appositi report con periodicità variabile a seconda dell'orizzonte in cui si colloca il processo decisionale.

Report operativo

Il report operativo, in relazione a ciascuna articolazione organizzativa dell'Azienda identifica gli obiettivi e le risorse assegnate e collega ad esse un insieme di indicatori selezionati al fine di supportare l'attività di monitoraggio e valutazione. L'insieme dei report operativi supporta l'azione manageriale dei responsabili di area e favorisce informazioni di dettaglio sulla relativa gestione.

Rendicontazione

La rendicontazione è il processo per mezzo del quale l'Azienda e gli individui che operano al suo interno, sono responsabilizzati rispetto al quadro degli obiettivi definiti, delle decisioni ed azioni svolte e dei risultati raggiunti. I processi di rendicontazione riguardano le attività che l'Azienda pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento. Le attività di rendicontazione si traducono operativamente nella predisposizione periodica di documenti che informano l'interno e l'esterno sulla performance raggiunta dall'Azienda. La rendicontazione accompagna e supporta l'intero ciclo di gestione della performance in virtù della sua funzione di comunicazione della performance all'interno ed all'esterno dell'Azienda.

Sistema di programmazione e controllo

Il sistema di programmazione e controllo traduce in termini operativi la strategia dell'Ente identificando gli obiettivi relativi alle attività e ai servizi prodotti dall'Azienda e collegando tali

obiettivi a indicatori utili al controllo degli stessi. Il sistema di programmazione e controllo correla esplicitamente le aree di responsabilità, gli obiettivi e le risorse.

Stakeholder

Gli stakeholder sono tutti gli individui e i gruppi i cui interessi sono influenzati dall'azione dell'Azienda.

Strategia

La strategia consiste nel fornire agli interlocutori informazioni e dati sulle attività svolte e sul livello di raggiungimento degli obiettivi. I processi a supporto della trasparenza costituiscono la base per lo sviluppo di attività ed iniziative di formazione, accesso e partecipazione di tutti gli interlocutori dell'Azienda. Nella sua definizione più ampia, la trasparenza comprende la descrizione dei risultati raggiunti in termini comprensibili da parte dell'interlocutore, l'accessibilità ai procedimenti in atto nell'Azienda secondo le norme previste, la chiarezza e tracciabilità dei processi decisionali svolti e il coinvolgimento dei portatori di interesse nella definizione delle priorità (partecipazione).

Valutazione della performance

La valutazione della performance è un processo qualitativo di raffronto tra obiettivi definiti e livello dei risultati raggiunti. Tale processo consiste nella predisposizione di un commento ragionato e di giudizio di sintesi per ciascuno degli elementi della performance valutati. La valutazione della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, risultati, impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'Azienda ha deciso di raggiungere.

Vision

La *vision* indica la proiezione dell'Azienda in uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi ed incentiva all'azione all'interno dell'Azienda. La *vision* costituisce una concisa ed univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'Azienda ed è frutto di un lavoro congiunto tra tutti i soggetti con funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestionale.

FASE	FASE	FASE	FASE	FASE
1. Pianificazione strategica	2. Programmazione e controllo	3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	4. Performance individuale e gestione delle risorse umane	5. Rendicontazione e Trasparenza
TEMI	TEMI	TEMI	TEMI	TEMI
Tema 1.1 L'identificazione della performance dell'Ente Tema 1.2 La formazione ed il controllo della strategia Tema 1.3 Il coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i> Tema 1.4 Il governo del "sistema allargato"	Tema 2.1 La traduzione della strategia in programmi Tema 2.2 L'<i>audit</i> dei processi Tema 2.3 Il coinvolgimento dell'organizzazione	Tema 3.1 La misurazione a supporto dei processi decisionali Tema 3.2 Il monitoraggio della performance dell'Ente come strumento di coordinamento Tema 3.3 L'efficacia della valutazione	Tema 4.1 Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane	Tema 5.1 La linearità della rendicontazione Tema 5.2 La trasparenza della performance

Tabella 1 – Le Fasi e i Temi del Ciclo di Gestione della Performance

FASE	FASE	FASE	FASE	FASE
1. Pianificazione strategica	2. Programmazione e controllo	3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	4. Performance individuale e gestione delle risorse umane	5. Rendicontazione e Trasparenza
CRITERI	CRITERI	CRITERI	CRITERI	CRITERI
La definizione del mandato istituzionale e la <i>vision</i> L'elaborazione della strategia L'individuazione degli <i>Stakeholder</i> Il coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i> La Relazione Previsionale e Programmatica Il Piano Esecutivo di Gestione /PEG) Il Controllo Strategico La pianificazione Strategica ed il "sistema allargato" La performance del "sistema allargato" Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione	Il coordinamento delle attività di programmazione La programmazione degli obiettivi L'<i>audit</i> operativo dei processi Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione	L'attività di misurazione Il monitoraggio periodico delle attività Le schede di <i>report</i> Il controllo di gestione Il Piano Esecutivo di Gestione Il Processo di valutazione della performance Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione	I contenuti della valutazione della performance individuale I criteri di valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative I criteri di valutazione individuale del personale Gli obiettivi collettivi La funzione di valutazione della performance individuale L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale I colloqui di valutazione Il Piano Esecutivo di Gestione Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione	Il Piano Esecutivo di Gestione La rendicontazione finanziaria Le schede di rendicontazione Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità Accessibilità dei dati, pubblicità e trasparenza Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Tabella 2 – Le Fasi e i Criteri del Ciclo di Gestione della Performance

INDICE	pag. 39
Presentazione	pag. 2
Le Fasi e i Temi in cui si articola il Ciclo di Gestione della Performance	pag. 3
Fase 1 Pianificazione strategica	pag. 4
Tema 1.1 L'identificazione della performance della Casa per Anziani Umberto I	pag. 5
Tema 1.2 La formazione e il controllo della strategia	pag. 6
Tema 1.3 Il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	pag. 7
Tema 1.4 Il governo del sistema allargato	pag. 8
Criteri della Fase 1	pag. 9
Fase 2 Programmazione e controllo	pag. 12
Tema 2.1 La traduzione della strategia in programmi	pag. 13
Tema 2.2. <i>l'audit</i> dei processi	pag. 14
Tema 2.3 Il coinvolgimento dell'organizzazione	pag. 15
Criteri della Fase 2	pag. 16
Fase 3 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	pag. 18
Tema 3.1 La misurazione a supporto dei processi decisionali	pag. 19
Tema 3.2 Il monitoraggio della performance organizzativa come strumento di coordinamento	pag. 20
Tema 3.3. L'efficacia della valutazione	pag. 21
Criteri della Fase 3	pag. 22
Fase 4 Performance individuale e gestione delle risorse umane	pag. 25
Tema 4.1 Il collegamento fra valutazione della performance e valutazione delle risorse umane	pag. 26
Criteri della Fase 4	pag. 27
Fase 5 Rendicontazione e trasparenza	pag. 30
Tema 5.1 La linearità della rendicontazione	pag. 31
Tema 5.2 La trasparenza della performance	pag. 32
Criteri della Fase 5	pag. 33
Glossario	pag. 34
Tabelle 1 e 2 Le Fasi e i Temi di Gestione della Performance	pag. 38

Elenco firmatari

ATTO SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE AI SENSI DEL D.P.R. 445/2000 E DEL D.LGS. 82/2005 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

Questo documento è stato firmato da:

NOME: FABRIZIO SCOMPARIN
CODICE FISCALE: SCMFRZ75P07G888I
DATA FIRMA: 11/04/2012 10:50:15
IMPRONTA: 266A79EFC99E17800C899F689554952ADDDF4A7A1FAFFE9D359C4756B5400E31
DDDF4A7A1FAFFE9D359C4756B5400E3191981466F16CB6EAECE7A14951760410
91981466F16CB6EAECE7A14951760410F4C7ED2D8BA1BAF17B0B20A2C7767AA0
F4C7ED2D8BA1BAF17B0B20A2C7767AA0B2295E7C9B4D9DA90055DA907FD1EA79

NOME: GIANNI MARTIN
CODICE FISCALE: MRTGNN55S26G888F
DATA FIRMA: 16/04/2012 12:17:43
IMPRONTA: 2909B21456E23E059C6BF1DF46A377B824A824057B42900C7BEAFEC849654BD7
24A824057B42900C7BEAFEC849654BD737A934F26342A1C421F1E5BEB82CE0D
37A934F26342A1C421F1E5BEB82CE0D1B347C06B8080660BE4A2674F1763521
1B347C06B8080660BE4A2674F17635213E787BD447955C6279FB480D98E39F17

NOME: GIANNI MARTIN
CODICE FISCALE: MRTGNN55S26G888F
DATA FIRMA: 08/06/2012 14:02:04
IMPRONTA: 124683AF7B8FC5D8D893E48BCD75D7AE817CCD3953B354B144D00D64AB6BE5AC
817CCD3953B354B144D00D64AB6BE5AC46EC60E254802212615C9EE10C66C7CD
46EC60E254802212615C9EE10C66C7CD7C7617261168DB45A8F260E8BCC7F50A
7C7617261168DB45A8F260E8BCC7F50A1157A418C36D25C5BB5B8924F8EF37E8