

| | | |
|--|--|--|
|  | SGQ – Sistema di Gestione per la Qualità PRODUZIONE Sistema di monitoraggio della performance | Idp / 433 Rev. 0 del 28/10/2024 Scadenza 28/10/2027 |
|--|--|--|

OGGETTO

Sistema di monitoraggio della performance. Strumenti e indicazioni per il monitoraggio.

REVISIONI

| Rev. | Descrizione | Redazione | Approvazione | Emissione |
|------|---------------|---|---|--|
| 0 | Prima stesura | M. P. Maludrottu <i>Resp. SS Controllo di Gestione</i> 25/10/2024 | R. A. Brusco <i>Direttore Amm.vo Azienda</i> 28/10/2024 | A. Mesto <i>Resp. SS QuRC</i> 28/10/2024 |

Referente qualità nei processi sanitari: P. Ghelardi

Referente / supporto indicatori e reportistica: L. Corsello

Referente UNI EN ISO 9001: D. Meschia

GRUPPO DI LAVORO

| Componente | Ruolo |
|-------------|------------------------------------|
| M. Parodi | Dirigente SS Controllo di Gestione |
| L. Violaro | SS Controllo di Gestione |
| M. Vogliolo | SS Controllo di Gestione |
| R. Moffa | SS Controllo di Gestione |

INDICE

| | | |
|-----|---|---|
| 1 | OBIETTIVO..... | 2 |
| 2 | GENERALITÀ..... | 2 |
| 2.1 | Logiche e analisi del contesto..... | 2 |
| 2.2 | Ambito di applicazione..... | 2 |
| 2.3 | Abbreviazioni e terminologia..... | 2 |
| 3 | PROCESSO..... | 2 |
| 3.1 | Attività del processo e responsabilità..... | 2 |
| 3.2 | Indicatori di misurazione..... | 6 |
| 4 | RIFERIMENTI..... | 6 |
| 4.1 | Processi collegati..... | 6 |
| 4.2 | Riferimenti bibliografici / normativi..... | 6 |
| 5 | ALLEGATI..... | 6 |

1 OBIETTIVO

Modalità di effettuazione del monitoraggio costante della performance organizzativa e del Budget: verifica dinamica del grado di attuazione degli obiettivi annualmente assegnati alle articolazioni aziendali.

2 GENERALITÀ

2.1 Logiche e analisi del contesto

Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che ha disciplinato il ciclo della performance.

Le diverse fasi in cui si articola il ciclo della performance consistono:

- nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi,
- nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse,
- nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi,
- nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale,
- nell'utilizzo dei sistemi premianti.

Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Questa procedura regola la fase del monitoraggio della performance.

2.2 Ambito di applicazione

2.2.1 Destinatari

Tutti i dipendenti dell'ASL AT.

2.2.2 Responsabili dell'applicazione

Dirigenti e Operatori per ambito di competenza.

La presente procedura verrà applicata a partire dall'anno 2025.

2.3 Abbreviazioni e terminologia

- **SMVP** - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
- **DWH** – Datawarehouse.

3 PROCESSO

3.1 Attività del processo e responsabilità

La fase del **monitoraggio** rappresenta il controllo periodico svolto dall'Amministrazione tramite la struttura SS Controllo di Gestione sugli obiettivi di performance organizzativa e risponde a due principali scopi:

- Verifica costante del grado di raggiungimento degli obiettivi/indicatori/target previsti nel Piano della Performance;
- Individuazione delle criticità che possano incidere sul mancato raggiungimento degli stessi e identificazione degli interventi correttivi, anche con possibilità di ricalibrazione degli indicatori e dei

target previsti.

Le fasi di formalizzazione del monitoraggio sono le seguenti:

- **monitoraggio trimestrale** dei dati di attività, produzione e costi tramite apposita reportistica elaborata dalla SS Controllo di Gestione e inviata alle strutture **entro il mese successivo al trimestre di riferimento**;
- **monitoraggio intermedio al 30/06** degli obiettivi assegnati da effettuarsi entro il mese di agosto.
- **monitoraggio FINALE A CONSUNTIVO al 31/12** da effettuarsi **entro il mese di marzo dell'anno successivo**.

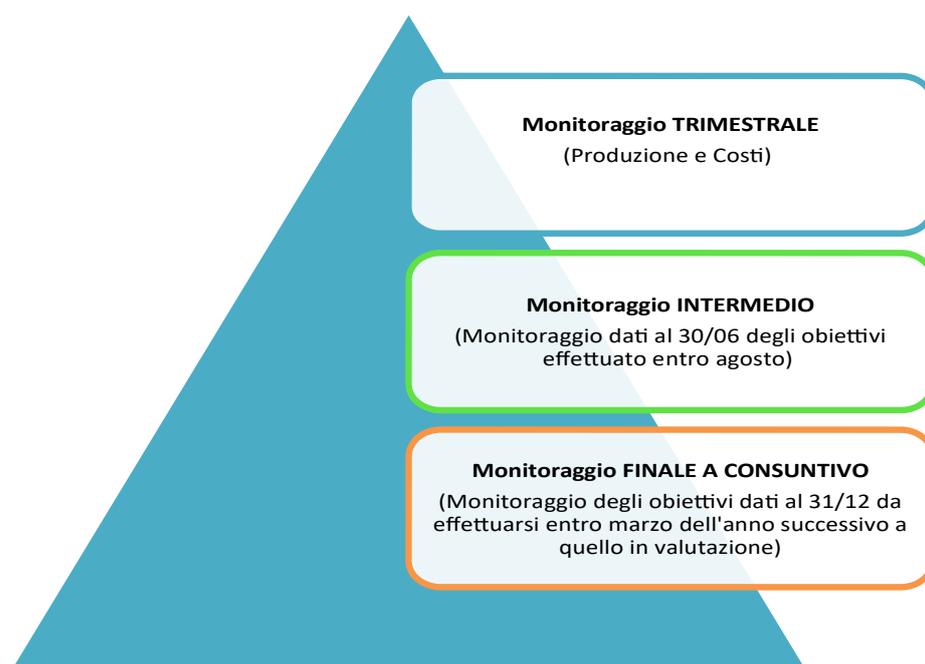


Grafico n. 1 Piramide del monitoraggio della Performance organizzativa

Entro il 15 settembre, sulla base dei dati e delle informazioni emerse dal monitoraggio intermedio, la SS controllo di Gestione redige una sintetica relazione istruttoria sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sulle criticità rilevate e la trasmette alla Direzione strategica, la quale può, entro la fine del mese di settembre, valutare modifiche e integrazioni degli indicatori e dei target degli obiettivi per cui sono state rilevate criticità.

Con il monitoraggio finale i dati raccolti vengono utilizzati per la stesura della Relazione annuale sulla performance che conclude la fase della rendicontazione.

La Relazione annuale, che deve essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi, gli eventuali scostamenti e le relative cause.

3.1.1 Report di monitoraggio trimestrale

Il **report di monitoraggio trimestrale** è il documento che contiene i dati trimestrali di attività, produzione e costi su ricoveri, prestazioni ambulatoriali e tempi di attesa elaborati dalla SS Controllo di Gestione a seguito di estrazione dai Flussi informativi regionali e dal DWH aziendale.

I report sono inviati alle strutture per controllare l'andamento dell'attività di produzione nonché

l'andamento dei costi correlati (**Ida 1341 AL Report trimestrale. Esempio ReportMed**). Il report allegato può subire variazioni su indicazione della Direzione Strategica.

3.1.2 Monitoraggio intermedio al 30 giugno

Il primo monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa è costituito dal monitoraggio semestrale al 30/06 (ovvero dati al 30 giugno).

L'iter di questo monitoraggio è il seguente:

- 1) Le schede Obiettivi di Performance organizzativa con tutti gli obiettivi assegnati ai Direttori di Dipartimento, ai Direttori di Struttura/Dirigenti e al Personale del comparto vengono aggiornate, secondo i risultati parziali conseguiti, dalla SS Controllo di Gestione, con il supporto di chi opera anche come Fonte Dati, e vengono sintetizzate in un File standardizzato e personalizzato per ogni Struttura in base ai propri specifici obiettivi. Esso conterrà una parte **pre-compilata non modificabile** e una parte **da compilare** a cura degli intestatari della scheda.

Il File/Form avrà questo sviluppo grafico:

| | |
|---------------------------|---|
| STRUTTURA | DIRETTORE/RESPONSABILE STRUTTURA |
| <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> |

| | |
|---------------------------|---------------------------|
| Obiettivo | PESO_obj |
| <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> |

| | |
|------------------------------|---------------------------|
| MACRO AREA STRATEGICA | PERFORMANCE |
| <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> |

| Sub_obiettivo | INDICATORI | VALORE ATTESO | PESO_ob_parziale | Monitoraggio_1 |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <i>n.1 Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> |
| <i>n.2 Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> |
| <i>... Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> | <i>Campo precompilato</i> |

Analisi risultati – Descrizione attività svolta, scostamenti rilevati, eventuali criticità, azioni di efficientismo

Compilazione a cura del Direttore / Responsabile / Coordinatore:

Esempio.

Sub- 01: Realizzato in ritardo. Si relaziona sulle cause del ritardo e sui correttivi messi in campo.

Sub. 02: Realizzato

Sub. 03...

(Vedi **Ida 1342 MD Relazione monitoraggio**)

- Entro il termine richiesto dalla S.S. Controllo di Gestione, i Direttori/Responsabili/Coordinatori del Comparto dovranno restituire la scheda integrata nella parte da compilare in word, che descrive lo **STATO AVANZAMENTO LAVORI DELLA PERFORMANCE**, cioè il confronto tra il “Valore Atteso” del target e il valore parzialmente raggiunto del target riportato nella colonna/ campo: “Monitoraggio 1” e gli eventuali scostamenti.

I Direttori/Responsabili e i Coordinatori del Comparto nella II° sezione del Form “Analisi risultati – Descrizione attività svolta a consuntivo” dovranno per ogni obiettivo riportare le seguenti opzioni di **STATO DI REALIZZAZIONE**:

- **Da iniziare – secondo le aspettative** quando le attività non sono ancora state avviate e risultano in ogni caso in linea con la programmazione
- **Secondo le Aspettative** quando le attività sono state avviate e il conseguimento del valore target è in linea rispetto a quanto programmato o in anticipo.
- **Realizzato** quando il valore target è stato conseguito pienamente secondo quanto programmato o in anticipo
- **Realizzato in ritardo** quando il valore target è stato raggiunto ma in ritardo rispetto al programmato;
- **Realizzato parzialmente** quando il valore target è stato raggiunto in parte in base alla tipologia specifica dell’obiettivo
- **Non realizzato** quando il valore target non è stato conseguito, neanche in parte
- **In ritardo** quando l’andamento delle attività lascia prevedere un non pieno conseguimento del valore target di riferimento al secondo semestre.

Questo si rende necessario in particolare perché negli obiettivi sono spesso presenti anche indicatori non numerici, che non sono strettamente desumibili da procedure informatizzate aziendali. Pertanto, la Scheda richiesta ai Direttori è utile a rendere noto e più comprensibile lo stato di avanzamento degli obiettivi.

La scheda obiettivi di ogni singola struttura organizzativa così compilata dai Direttori/ Dirigenti e Coordinatori del Comparto, dovrà essere inviata alla SS Controllo di Gestione nel rispetto dei termini previsti.

- La SS Controllo di Gestione invierà alla Direzione Generale la relazione sintetica.

I Direttori/Dirigenti nel corso del monitoraggio potranno richiedere richiesta un RIESAME degli stessi che dovrà essere oggetto di **RINEGOZIAZIONE** e successiva riapprovazione secondo le modalità previste dal vigente SMVP, con conseguente aggiornamento del Piano della Performance.

- Monitoraggio dati al 31/12 (da concludersi entro il 31 marzo dell’anno successivo) - Monitoraggio finale a rendicontazione

La scheda obiettivi risultante dal monitoraggio intermedio costituirà la base della scheda del monitoraggio finale al 31/12. Essa replicherà la stessa struttura e lo stesso iter (vedi sopra) sui dati a consuntivo con alcune specificità:

- Entro gennaio /febbraio re-invio della scheda obiettivi di cui al monitoraggio intermedio integrata in una sezione sottostante con una replica del form, ma contenente i dati al 31/12 dei risultati dei singoli obiettivi assegnati a tutte le articolazioni aziendali.
- Entro il termine richiesto dalla S.S. Controllo di Gestione, i Direttori/Responsabili/ Coordinatori del Comparto dovranno restituire la scheda integrata nella parte da compilare in word,

indicando le motivazioni di eventuali scostamenti, confrontando il “Valore Atteso” e il valore raggiunto del target riportato nella colonna/ campo: “Monitoraggio 2”.

I Direttori/Responsabili e i Coordinatori del Comparto nella II° sezione del Form “Analisi risultati – Descrizione attività svolta a consuntivo ” dovranno per ogni obiettivo riportare le seguenti opzioni di **STATO DI REALIZZAZIONE**:

- **Realizzato** quando il valore target è stato conseguito pienamente secondo quanto programmato o in anticipo.
 - **Realizzato in ritardo** quando il valore target è stato raggiunto ma in ritardo rispetto al programmato.
 - **Realizzato parzialmente** quando il valore target è stato raggiunto in parte in base alla tipologia specifica dell’obiettivo.
 - **Non realizzato** quando il valore target non è stato conseguito, neanche in parte.
3. La scheda obiettivi di ogni singola struttura organizzativa così compilata dai Direttori/ Dirigenti e Coordinatori del Comparto, dovrà essere inviata alla SS Controllo di Gestione nel rispetto dei termini previsti.
 4. La SS Controllo di Gestione analizzerà le Schede con il gruppo di lavoro aziendale per effettuare eventuali approfondimenti e fornire un primo quadro sintetico del raggiungimento degli obiettivi alla Direzione Strategica.

3.2 Indicatori di misurazione

| Critério | Indicatore | Resp. | Tipo | Freq. | Standard | Fonte |
|----------|------------|-------|------|-------|----------|-------|
| | | | | | | |

4 RIFERIMENTI

4.1 Processi collegati

- Ciclo della Performance.
- Sistema premiante.

4.2 Riferimenti bibliografici / normativi

- UNI EN ISO 9001: 2015 – Gestione dei Sistemi Qualità, requisiti.
- Idp / 5 – Informazioni documentate.
- D.lgs n. 150/2009 - Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle PA.

5 ALLEGATI

| Codice | Tipo | Titolo |
|----------|-------------|--|
| Ida 1341 | AL allegato | Report trimestrale (esempio ReportMed) |
| Ida 1342 | MD modello | Relazione monitoraggio |