

# Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

---



Sistema di Misura e Valutazione della Performance dell’Agenzia Sanitaria Regionale Abruzzo  
2023-2025

**Coerente con le Linee Guida ai sensi dei Decreti Legislativi n. 150/2009 e n. 141/2011 e s.m.i. e della Legge Regionale n°6 / 2011**

## **1. DEFINIZIONI E FINALITA’**

# Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

---

Il presente Sistema di misura è predisposto in relazione alle specificità dell'Agenzia Sanitaria Regionale (ASR), in modo da dare attuazione ai principi generali di cui al Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009 e s.m.i. in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.

L'intero impianto è in linea con quanto indicato dalla Legge Regione Abruzzo n. 6 del 8 aprile 2011 e s.m.i. – Norme in materia Misurazione e valutazione delle prestazioni delle strutture amministrative regionali - la cui applicazione avviene limitatamente alle norme di principio, come riportato all'art.1.

Con questo documento la Direzione generale precisa l'impianto metodologico con cui si applicherà il ciclo di gestione della performance e gli strumenti funzionali alla prescritta valutazione delle prestazioni e dei risultati. La finalità da perseguire è il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Agenzia, perseguito attraverso la massima motivazione dell'impegno dei suoi dipendenti, sia delle competenze professionali, tecniche e della capacità di supportare il Direttore generale dell'Agenzia a raggiungere i risultati operando negli Uffici (performance organizzativa); ciò sarà connesso alla performance individuale.

Grazie al sistema di cui sopra, l'Amministrazione potrà procedere all'erogazione meritocratica dei premi, nel rispetto dei principi dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

Fa parte integrante del “Sistema” il **Piano triennale della performance**, che viene aggiornato a cadenza annuale; al suo interno si sviluppa Il **Ciclo di gestione della performance**.

Gli strumenti di misurazione e valutazione della performance aventi conseguenze sul rapporto di lavoro del personale dipendente sono disciplinati nel rispetto dei contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL) vigenti, fatta comunque salva l'applicazione delle norme di legge aventi carattere imperativo e inderogabile.

La **performance**, quindi, rappresenta il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità organizzata (un gruppo di individui, una unità organizzativa, un ufficio pubblico) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi prefissati ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni dell'organizzazione ASR Abruzzo nell'ambito del Sistema sanitario regionale. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (%) e, quindi, attraverso appositi indicatori, si presta ad essere misurata e gestita.

La tematica della performance si distingue in **performance organizzativa** ed **individuale**.

La **performance organizzativa** è il risultato che un determinato ambito organizzativo o ufficio apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission* dell'Agenzia; essa è condizionata dalla complessità degli obiettivi più alti e generali individuati dalla Direzione strategica per la soddisfazione dei bisogni degli utenti istituzionali (gli stakeholders).

# Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

---

La *performance individuale*, invece, corrisponde al contributo che un singolo individuo apporta al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura/ufficio di appartenenza.

Della natura e complessità di tali obiettivi il “responsabile dell’Ufficio” informa opportunamente tutti i collaboratori in via preventiva.

Per misurare il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi dell’Ufficio, si dà modo al Direttore generale di procedere alla valorizzazione differenziale tra i componenti degli Uffici. La performance organizzativa e la performance individuale sono correlate nel Ciclo della performance dell’Agenzia nel suo complesso.

## 2. PIANO DELLA PERFORMANCE

L’art 10 comma 1 lettera a) del Decreto legislativo n. 150/2009, definisce il meccanismo di predisposizione del Piano della Performance (PP) il documento attraverso il quale gli Enti della Pubblica Amministrazione, ivi compresa l’ASR Abruzzo, consolidano e razionalizzano una serie di strumenti di pianificazione, di documentazione e di rendicontazione previsti oramai da diversi decenni nelle ASL ed adottati nel corso del tempo nella maggior parte degli Enti Locali.

Il Piano della performance è un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, da aggiornarsi, a scorrimento, entro il 31 gennaio di ogni anno; è adottato in stretta coerenza con i contenuti del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Secondo quanto previsto dall’articolo 10, comma 1, del decreto, il Piano è redatto con lo scopo di assicurare “la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della prestazione”. All’interno del Piano vengono riportati:

1. gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell’ASR Abruzzo;
2. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione;
3. gli obiettivi specifici assegnati ai titolari delle strutture/uffici dotati di autonomia, previa individuazione dei relativi indicatori di risultato.

In via squisitamente metodologica, al fine di assicurare la doverosa trasparenza dei procedimenti amministrativi, l’Agenzia ASR s’impegna ad individuare obiettivi rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale, alle priorità ed alle strategie proprie dell’amministrazione, opportunamente correlati nel più ampio sistema di “Governo delle risorse”;

# Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance



Come detto, il documento *Piano della Performance* è triennale, ed è articolato in fasi e attività specifiche, doverosamente sottoposte al processo di “condivisione a cascata”. La sua rappresentazione sinottica – coerente col Ciclo di Gestione della Performance - è sintetizzata nella tabella sottostante che ne rappresenta le fasi:

FASE	ATTIVITA'	SOGGETTI COINVOLTI
<i>Fase 1</i>	<b>Definizione del contesto istituzionale: Mission regionale e principi della Vision agenziale</b>	Direzione agenziale
<i>Fase 2</i>	<b>Rappresentazione della struttura di cui al Regolamento di organizzazione e funzionamento, definizione di responsabilità e deleghe</b>	Direzione Uffici      Dir. Amm.va
<i>Fase 3</i>	<b>Definizione obiettivi strategici, precisazione degli output od outcome attesi per Uffici ed Aree Omogenee</b>	Direzione ed Uffici      Dir. Amm.va
<i>Fase 4</i>	<b>Definizione obiettivi specifici, di struttura/ufficio ed articolazione delle sottofasi per la prescritta condivisione preventiva (negoziazione)</b>	Direzione ed Uffici      Dir. Amm.va OIV
<i>Fase 5</i>	<b>Validazione del Piano della prestazione e del processo attuativo prescelto dalla Direzione</b>	Organismo      di Valutazione (OIV)
<i>Fase 6</i>	<b>Predisposizione delle schede e loro varo ufficiale</b>	Direzione ed Uffici      Dir. Amm.va
<i>Fase 7</i>	<b>Connessione funzionale con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</b>	Direzione agenziale

# Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

		OIV
<i>Fase 8</i>	<b>Collegamento/Integrazione coi documenti di programmazione economico finanziaria</b>	Direzione ed Uffici Dir. Amm.va

## 3 PRESENTAZIONE DELL'AGENZIA SANITARIA REGIONALE (ASR)

### 3.1 Mandato Istituzionale ed organizzazione

L'ASR Abruzzo disciplinata dall'art.25 della L.R. n°6 del 30.04.2009 viene definita quale "struttura tecno-scientifica" del sistema sanitario regionale che concorre, a livello centrale, alla definizione delle politiche per la salute e alla pianificazione e programmazione strategica sanitaria e, a livello periferico, contribuisce al perseguimento degli obiettivi strategici regionali garantendo il supporto tecnico-scientifico al Dipartimento Salute .

In base alla norma istitutiva, l'ASR assolve ai seguenti compiti:

- a) monitoraggio della spesa sanitaria
- b) autorizzazione ed accreditamento delle strutture sanitarie
- c) redazione del piano annuale delle prestazioni delle Aziende Sanitarie e delle strutture private accreditate, nonché verifica e controllo delle prestazioni erogate
- d) Osservazione epidemiologica e monitoraggio dei livelli essenziali di assistenza;
- e) Processo di budgeting annuale delle aziende sanitarie e controllo di gestione;
- f) Attuazione ECM;
- g) Ricerca e sviluppo di metodologie e strumenti per il governo clinico, per il miglioramento continuo della qualità e per l'integrazione socio-sanitaria;
- h) monitoraggio e superamento delle liste di attesa nelle strutture sanitarie pubbliche

L'Agenzia Sanitaria Regionale è un Ente Strumentale della Regione Abruzzo che concorre al perseguimento degli obiettivi di politica sanitaria regionale assicurando supporto tecnico-scientifico per l'esercizio, da parte della Regione Abruzzo, delle seguenti finalità:

1. L'osservazione epidemiologica e il monitoraggio dei "livelli essenziali di assistenza"
2. Il supporto tecnico al dipartimento per la Salute e il Welfare per la programmazione sanitaria e controllo direzionale
3. La ricerca e sviluppo di metodologie e strumenti per il governo clinico, per il miglioramento continuo della qualità e per lo sviluppo dell'integrazione socio-sanitaria

**I valori/obiettivi della ASR Abruzzo sono:**

- La salute come diritto del cittadino e bene comune della collettività
- La tutela e garanzia pubblica dell'equità e della qualità delle prestazioni sanitarie e socio-assistenziali

# Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

---

- Lo sviluppo delle logiche integrate di sistema per creare e potenziare le reti di supporto formali e informali ai processi assistenziali dei pazienti
- Lo sviluppo delle attività fondato sull'evidenza scientifica (efficacia), sul congruo uso delle risorse (efficienza) e sulla metodologia del miglioramento continuo della qualità
- La condivisione e co-costruzione delle metodologie e degli strumenti di pianificazione e programmazione con gli operatori sanitari e socio-sanitari
- Il coinvolgimento dei cittadini nei sistemi di valutazione della qualità percepita dagli utenti e dai pazienti
- La socializzazione delle conoscenze e delle informazioni agli operatori, ai cittadini ed alle istituzioni del sistema Abruzzo
- La creazione nell'ASR di un clima di lavoro creativo, coinvolgente e di piena soddisfazione degli operatori.

## **L'area Amministrazione della ASR è deputata a sviluppare le seguenti attività:**

1. Gestione amministrativa, economica, giuridica e previdenziale del personale
2. Reclutamento del personale e gestione dei contratti di lavoro
3. Coordinamento amministrativo delle attività progettuali
4. Attività di gestione dei bilanci dell'ente e tenuta delle scritture contabili, generali ed analitiche
5. Attività connesse all'acquisizione ed amministrazione di beni e servizi
6. Servizi di economato

## **L'area Organizzazione Sanitaria della ASR è deputata a sviluppare le seguenti attività:**

1. Studio delle metodologie più aggiornate relative al Governo clinico nel SS Regionale
2. Messa a punto di documenti relativi ai Livelli Essenziali di Assistenza
3. Progettazione di interventi di monitoraggio per la riduzione delle Liste di attesa
4. Studio delle migliori soluzioni riguardanti la tematica del Health Technology Assessment
5. Autorizzazione e accreditamento delle strutture sanitarie
6. Osservatorio epidemiologico
7. Integrazione socio-sanitaria
8. Percorsi diagnostico terapeutici

## **L'area Economico-Finanziaria della ASR è deputata a sviluppare le seguenti attività:**

1. Monitoraggio della Spesa sanitaria
2. redazione del piano annuale delle prestazioni delle Aziende Sanitarie e delle strutture private accreditate, nonché verifica e controllo delle prestazioni erogate
3. Processo di budgeting annuale delle aziende sanitarie e controllo di gestione;

# Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

NB. All’Agenzia competono le iniziative di promozione e formazione del personale del SSN condotte in termini di “rete” fra le ASL e gli altri Enti Pubblici e Privati presenti ed attivi nel territorio regionale, in collaborazione con le altre Regioni.

## 3.2 Il Contesto Interno ed Esterno

La presente sezione è finalizzata a rappresentare in modo chiaro e di rapida consultazione l’analisi dell’organizzazione, sia in merito all’assetto economico e tecnologico nonché alle consistenze del personale (CONTESTO INTERNO), sia all’ambito territoriale regionale, con attenzione agli stakeholder di riferimento e ai soggetti con cui l’Agenzia interagisce (AMBIENTE ESTERNO); tutto ciò al fine di evidenziare al meglio l’esistenza del “legame” sussistente tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell’Agenzia stessa.

### 3.2.1 Contesto Interno

Per avere una panoramica completa di tutta l’Agenzia occorre definire ed analizzare in modo completo il contesto organizzativo della ASR Abruzzo.

#### 3.2.2. La Struttura Organizzativa (Organigramma)

L’Agenzia Sanitaria Regionale si organizza secondo le esigenze funzionali espresse dal Direttore Generale che le imposta all’interno del Piano Triennale aggiornato.

### 3.2.2 Le Risorse Economiche

Nell’ambito delle risorse assegnate alla ASR, risulta utile, anche per ottemperare alle esigenze conoscitive dei cittadini e degli stakeholders in generale, fornire una rappresentazione sinottica, espressa secondo parametri quantitativi, del bilancio dell’Agenzia per gli anni trascorsi.

### 3.2.3 Le Performance conseguite

L’anno 2013 è stato il primo esercizio in cui è stato attivato il processo di budget con il coinvolgimento degli Uffici strutturati nelle tabelle prima illustrate. Dopo le verifiche dell’OIV sul raggiungimento degli obiettivi negoziati saranno riportate le performance conseguite nell’anno di riferimento.

Cod UFFICIO	Descrizione UFFICIO	N° Obiettivi	Performance Totale %
Ufficio n° 1	Direzione & Segreteria generale	Generico	100 %
Ufficio n°2	Ragioneria e Bilancio	Generico	100 %
Ufficio n° 3:	Formazione ECM ed Accreditamento	Generico	100 %

# Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

---

## 4 PIANO STRATEGICO ED OPERATIVO

Questo è il *core* del Sistema, ovvero la parte programmatica del documento in cui si sono definiti gli obiettivi strategici di ampio respiro coi corrispondenti indicatori, gli output/outcome attesi, nonché le relative modalità di identificazione degli obiettivi stessi. La pianificazione segue una logica per livelli ovvero:

Nella modalità di definizione degli obiettivi vanno rispettati i seguenti livelli:

- 1° Livello, gli obiettivi strategici (della Direzione) secondo gli indirizzi ed i programmi indicati dalla Regione;
- 2° livello, quello cioè riferito agli addetti inseriti nelle strutture/uffici solo in parte autonomi, dove vengono individuati obiettivi operativi “specifici”.

In relazione al sistema degli obiettivi, gli stessi sono adeguatamente “pesati”, in modo da rispecchiare gli effettivi livelli di sforzo nel loro conseguimento, anche in considerazione delle risorse effettivamente disponibili.

Ogni obiettivo è dunque *pesato percentualmente* così come i relativi indicatori.

Il modello utilizzato per rappresentare i “Piani Operativi” intesi come il set di obiettivi ed indicatori negoziati è il seguente:



# Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

Progr. Cod. obiettivi specifici	Descrizione Obiettivo	Obiettivo (peso%)	Cod. Indicatore	Indicatore (peso%)	Valore storico	Valore Minimo Accettabile	Valore atteso	Valore Verificato (O.I.V.)
1	Descrizione Obiettivo n°1	20%	001	25%	valore anno precedente	Valore dal quale l'obiettivo inizia ad essere conseguito	Valore corrispondente al raggiungimento dell'obiettivo al 100%	
			002	45%				
			003	30%				
100%								
2	Descrizione Obiettivo n°2	25%	004	40%	valore anno precedente	Valore dal quale l'obiettivo inizia ad essere conseguito	Valore corrispondente al raggiungimento dell'obiettivo al 100%	
			005	40%				
			006	20%				
100%								
3	Descrizione Obiettivo n°3	15%	007	100%	valore anno precedente	Valore dal quale l'obiettivo inizia ad essere conseguito	Valore corrispondente al raggiungimento dell'obiettivo al 100%	
100%								
4	Descrizione Obiettivo n°4	40%	008	70%	valore anno precedente	Valore dal quale l'obiettivo inizia ad essere conseguito	Valore corrispondente al raggiungimento dell'obiettivo al 100%	
				15%				
				15%				
100%								
Tot. Peso				100%		% Finale		es. 89%

## 4.1 La Pianificazione Strategica Triennale

Gli Obiettivi Strategici sono gli obiettivi propri della Direzione Agenziale, caratterizzanti la propria azione, e sono coerenti con i criteri fissati dalla Regione Abruzzo e dal Dipartimento Salute

La Direzione, analizzato il contesto esterno di riferimento al quale la ASR deve necessariamente attenersi, individua gli obiettivi strategici riportati in un'apposita tabella.

Per ogni Area vengono riportati gli obiettivi e gli indicatori scelti dagli Uffici (CdR) ad esse afferenti.

Nelle stesse tabelle sono riportate anche le frequenze di utilizzo al fine di garantire una maggior significatività dei dati in modo che si possa agevolmente desumere la tipologia, la natura e le modalità di rilevazione di un determinato ambito da analizzare.

### 4.1.1 La Pianificazione Strategica Annuale

Sulla base degli elementi precedentemente espressi l'Agenzia deve perseguire obiettivi coerenti con la propria Mission in funzione delle priorità segnalate dalla Regione Abruzzo.

La pianificazione ha cadenza annuale, oltre al mantenimento delle attività consolidate, segue il presente "Sistema di Misura e Valutazione" implementato a partire dall'anno 2013, secondo le caratteristiche richiamate nel CCNL Regioni ed EE.LL. rafforzate nelle loro priorità e caratteristiche

## Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

dal D.Lgs 150/2009 e s.m.i. e D.Lgs. 97/2016, al fine di raggiungere un livello sempre più elevato di condivisione degli obiettivi ritenuti prioritari di tipo programmatico al Dipartimento Salute che di tipo statistico ricognitivo e di vigilanza e controllo. Il fine ultimo della pianificazione strategica è quello di radicare maggiormente i processi di valorizzazione delle risorse umane per motivare ed orientare il personale impegnato al raggiungimento degli obiettivi concordati tra l'Organo di direzione ed il personale attivo nella Struttura agenziale e nei relativi Uffici.

Gli obiettivi strategici riguardano i 5 ambiti di interesse sotto riportati:

- 01 *Dimensione / Organizzazione*
- 02 *Modelli d'integrazione*
- 03 *Qualità / Customer Satisfaction*
- 04 *Efficienza / Economicità*
- 05 *Tecnologia / Innovazione*

Tutti i 5 ambiti di interesse sono esplosi per le strutture (Uffici interni) all'Agenzia, in modo da descrivere le peculiarità tipiche di ogni Ufficio nei confronti di un ambito specifico (ad esempio come si declina l'obiettivo strategico "Efficienza/Economicità" all'interno dell'Area Amministrativa).

Per ogni area in cui si articola l'ASR dell'Abruzzo si scelgono obiettivi che rispecchiano le 5 dimensioni da analizzare come sopra riportate.

### 4.1.1.1 Gli Obiettivi Strategici Triennali

Con riferimento alla propria Mission, l'ASR esplicita ad inizio anno obiettivi di alto profilo, declinati però concretamente secondo le "risorse umane" che le sono attribuite dalla Regione. Allorquando il livello della programmazione dovesse rivedere e bilanciare diversamente le attività di ASR verranno adeguati gli obiettivi strategici. Segue un esempio della Tabella valida per l'anno 2023 e 2025.

Obiettivi Strategici Agenziali (ASR) per il biennio 2023-2025
1 – Applicare ad ASR i principi introdotti con la Legge Regionale n°6/2011 e s.m.i. in materia di Valutazione della prestazione amministrativa (Riforma Brunetta)
2 – Revisionare l'organizzazione e mappare le funzioni degli Uffici interni in ottica manageriale (problem solving)
3 – Aumentare i livelli di servizio in termini di puntualità introducendo un sistema di programmazione degli adempimenti opportunamente concordato con la direzione;

## Sistema Agenziale di Misura e Valutazione della Performance

4 – Attivare adeguati livelli di monitoraggio delle attività più critiche secondo appositi diagrammi Gantt

5 – Ottimizzare i risultati (a parità di risorse umane e finanziarie)

6 – Adeguare la sezione del sito agenziale secondo i principi della massima trasparenza

### 4.1.2 La Pianificazione Operativa per Strutture/Uffici

Ogni Piano Operativo annuale sarà sviluppato in accordo coi referenti e/o componenti dei singoli Uffici. Al fine di agevolarne la comprensione e le modalità di lettura è necessaria una breve descrizione della scheda modello.

Cod_ Ob.	Descrizione ObSpecifico	Peso %	Cod_ Indicatore	Descrizione Indicatore	Unità misura	Storico	Atteso 100%	Minimo 0%
-------------	----------------------------	-----------	--------------------	------------------------	-----------------	---------	----------------	--------------

La scheda risulta così costituita:

- Nella prima colonna è richiamato il codice dell'Obiettivo
- Nella seconda colonna è riportata la sua descrizione dell'Obiettivo Specifico
- Nella terza colonna è riportato il peso relativo dell'obiettivo.  
Il numero % di tale obiettivo è stato attribuito alle STRUTTURE/UFFICI dell'Agenzia è stabilito nel corso della condivisione del budget d'inizio anno.  
Lo stesso metodo risulta valere anche per la scelta degli indicatori.
- Nella quarta colonna è riportato il codice dell'indicatore; a seguire si riporta la descrizione dell'indicatore, l'Unità di misura, il Valore storico dell'indicatore ed il valore atteso con, infine, il valore minimo a cui corrisponde la performance = 0.

## 05. INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Ai fini dell'attivazione annuale del ciclo di gestione della performance, l'Agenzia nel formulare una propria programmazione, definisce di anno in anno degli obiettivi coerenti con il documento di programmazione economico finanziario.