



Azienda Regionale dell'Emergenza e Urgenza della Sardegna

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



## Sommario

I)	PREMESSA METODOLOGICA.....	4
II)	TEMPISTICA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E RUOLO DELL'OIV.....	7
	II.1 Tempi standard di processo.....	7
	II.2 Ruolo dell'OIV .....	9
	II.3 Ruolo della Struttura Tecnica permanente di supporto .....	9
III)	MODELLO PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	10
	III.1 Definizione e assegnazione obiettivi – visione d'insieme.....	10
	III.2 Piano della performance.....	10
	III.3 Aree strategiche aziendali .....	11
	III.4 Piani operativi e processo di budget .....	11
	III.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	12
	III.5a Indicatori di performance organizzativa.....	13
	III.5b Monitoraggio intermedio in corso d'anno .....	13
	III.5c Valutazione finale e Relazione annuale sulla performance.....	14
	III.5d La partecipazione dei cittadini e degli utenti .....	15
IV)	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	16
	IV.1 Soggetti interessati dalle valutazioni individuali .....	17
	IV.2 Finalità della valutazione individuale .....	18
	IV.3 Parametri e schede di valutazione individuale.....	18
	IV.3a Obiettivi individuali .....	19
	IV.3b Comportamenti organizzativi.....	20
	IV.3c Competenze.....	20
	IV.3d La differenziazione nella valutazione delle risorse umane .....	21
	IV.3e Gli incontri di calibrazione.....	21
V)	PROCESSO DI VALUTAZIONE .....	22
	V.1 Personalizzazione e formalizzazione delle schede di valutazione .....	22
	V.2 Colloquio di valutazione .....	23
	V.2a Valutazione della dirigenza e del comparto .....	23
	V.2b Valutazione della dirigenza apicale e di staff.....	24
	V.2c Colloquio di valutazione .....	24
	V.3 Feedback del valutato e note dei valutatori .....	25
	V.4 Procedure di conciliazione .....	25
	V.5 Cause di esenzione dal processo .....	26
	V.6 Le 5 buone pratiche della valutazione .....	26

V.7 Esiti del processo di valutazione .....	26
VI) NORME FINALI E DI ATTUAZIONE .....	27
VI.1 raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	27
VI.2 Prima applicazione del SMVP.....	27
VI.3 Aggiornamento annuale del SMVP .....	27
VII) ALLEGATI.....	28
Acronimi utilizzati .....	28

## I) PREMESSA METODOLOGICA

*Una moderna Amministrazione ha il dovere istituzionale di creare valore pubblico per gli utenti diretti e per l'insieme dei cittadini.*

*Ciò è possibile se produce, rispetto alle condizioni di partenza o di avvio di nuovi servizi, un miglioramento dell'impatto (outcome) sia esterno che interno del servizio reso, con riferimento alle prospettive di valutazione relative alle diverse tipologie di portatori di interessi (stakeholder).*

*Una Amministrazione ricerca tradizionalmente l'efficacia, la qualità e l'efficienza tuttavia, oggi, è chiamata anche a programmare con attenzione l'attività, a verificarne il risultato e, infine, rendicontare all'esterno le informazioni necessarie al "controllo" sociale (accountability), con un vero e proprio processo di responsabilizzazione verso il servizio reso ed il suo costo-opportunità.*

*AREUS si dota pertanto di questo documento, che costituisce un atto regolamentare sul proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, formalizzando l'orientamento aziendale al miglioramento del valore pubblico sia per i cittadini che per i propri dipendenti o per i partner esterni.*

*Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) di AREUS è finalizzato all'adozione di un sistema che si inquadra, innanzitutto, nell'alveo dei cambiamenti istituzionali in materia di misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali delle PA derivanti dal d.lgs. 150/2009, come modificato dal decreto legislativo del 25 maggio 2017, n.74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r) della Legge 7 agosto 2015, n.124".*

*La funzione di misurazione concerne l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati pianificati e degli impatti prodotti dai servizi su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori.*

*In questo contesto la valutazione viene intesa come attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, tenendo in debito conto quei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento cui tendere (target).*

*Misurazione e valutazione della performance sono pertanto attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance, che serve a quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa) ed i contributi individuali (performance individuali).*

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

*a) collegamento agli strumenti istituzionali (regionali e ministeriali) di programmazione annuale e pluriennale, recependo in particolare gli indirizzi della programmazione regionale che rappresentano il primo punto di riferimento per la formulazione delle scelte strategiche aziendali.*

*b) valorizzazione della dimensione strategica dell'Azienda, mediante la proposizione di un percorso di lavoro che la Direzione intende mettere in campo nel medio lungo periodo e rispetto al quale orientare le scelte di programmazione di breve periodo*

*c) valorizzazione e qualificazione del sistema di budgeting e di programmazione operativa aziendale, con il collegamento funzionale del sistema di budget con il Piano delle performance evidenziando, in un'ottica multidimensionale, la traduzione degli indirizzi strategici aziendali in obiettivi a livello di struttura.*

*e) garanzia di adeguata chiarezza e trasparenza delle performance rispetto ai soggetti interessati. Le performance organizzative dovranno infatti essere misurate e redatte secondo modalità e schemi tali da garantire un loro adeguato livello di comprensione anche a soggetti e stakeholder non*

appartenenti al mondo della sanità e, di conseguenza, meno familiari con misure e terminologie di settore. Al fine di garantire una migliore e maggiore interazione tra istituzioni ed aziende del settore sanitario, cittadini ed altre istituzioni è rilevante attivare adeguati modelli di comunicazione dei risultati e delle performance.

Con la figura sottostante si intende sinteticamente riportare una visione complessiva di sistema:



Da un punto di vista operativo, il SMVP di AREUS prevede la definizione di un insieme di indicatori e parametri che, coerentemente con l'approccio multidimensionale alla misurazione delle performance, sono tradizionalmente afferibili alle seguenti aree generali:

- outcome (impatto sociale)
- output (produzione/servizio/attività)
- efficienza (ottimizzazione impiego risorse)
- efficacia (utilità dei risultati)
- comportamenti e competenze del personale sia manageriale che operativo

In ambito sanitario l'outcome può essere valutato con strumenti specifici detti di governo clinico (clinical governance):

- valutazione impatto clinico e tempi di processo;
- grado di applicazione e definizione di linee guida, protocolli, percorsi aziendali e interaziendali, appropriatezza;
- benchmarking (confronto) con indicatori ministeriali (Piano Nazionale Esiti) e AGENAS.

Preme, infine, introdurre le seguenti accezioni del concetto di performance, che ne rappresentano i 2 livelli valutativi:

- **Performance organizzativa** - riguarda l'operato dell'Azienda nel suo complesso e l'apporto delle sue articolazioni organizzative al raggiungimento degli obiettivi strategici e della mission istituzionale (soddisfazione dei bisogni di salute dalla popolazione di competenza);

- **Performance individuale** - si riferisce al contributo dato dal singolo al raggiungimento degli obiettivi generali della struttura ed a specifici obiettivi individuali collegati ai diversi livelli di responsabilità e professionalità ricoperti. (cfr. art. 9 del d. lgs. 150/09).

La prima viene programmata e valutata sulla base del Piano Triennale della Performance, a livello macro, e dei Piani Operativi a livello di struttura.

La seconda viene pianificata e valutata attraverso un processo che culmina in una scheda di valutazione individuale ed in un colloquio di valutazione.

Stante questo quadro normativo di riferimento, si intende qui formulare alcune indicazioni per una progettazione e gestione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale il più possibile efficace ed omogenea a livello regionale.

Nella progettazione e successiva implementazione del sistema di misurazione delle performance l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) riveste un ruolo di primaria rilevanza, avendo come principale obiettivo quello di stimolare la dimensione strategica e propositiva della Direzione Strategica nonché di verificare la coerenza della programmazione aziendale con i risultati raggiunti in tema sia di performance organizzativa che di performance individuale del dipendente.

L'OIV è responsabile:

- 1) di verificare la correttezza metodologica (aderenza ai riferimenti regionali ed al presente documento) delle prassi aziendali;
- 2) di verificare la coerenza della programmazione aziendale agli indirizzi regionali;
- 3) della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale: in particolare formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione. Promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti ai fini della valutazione della performance organizzativa.

## II) TEMPISTICA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E RUOLO DELL'OIV

### II.1 Tempi standard di processo

Un concetto fondamentale del d.lgs. 150/2009 è che la performance si ottiene grazie ad un ciclo integrato di programmazione e controllo, che consente di apprezzare in modo adeguato le performance raggiunte sia a livello organizzativo che individuale.

Il ciclo integrato della programmazione è definito dalla norma "ciclo delle performance" ed il suo corretto svolgersi nel tempo, nel pieno rispetto delle scadenze, è un elemento essenziale e qualificante del suo sviluppo come sempre avviene quando si parla di programmazione, sia essa strategica che operativa. Di conseguenza l'OIV presidia in modo attento gli aspetti temporali della programmazione.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle fasi tipiche del ciclo di programmazione e controllo:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, integrandosi con il ciclo di bilancio;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti;
- f) rendicontazione dei risultati alla Direzione.

Nella tabella che segue è illustrato il ciclo di gestione della performance con l'evidenza di tutte le fasi, azioni, documenti che caratterizzano il funzionamento delle aziende sanitarie, unitamente ad ulteriori due aspetti qualificanti:

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

Il monitoraggio continuo degli obiettivi in corso di esercizio è in primis della struttura investita degli obiettivi, anche grazie al supporto della Programmazione e Controllo di gestione, ovvero delle altre strutture utili ai fini del monitoraggio medesimo, attraverso la rendicontazione degli stati di avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione.

A seguito delle verifiche la Direzione Strategica propone gli interventi correttivi necessari per la realizzazione degli obiettivi.

Macro dinamica temporale del **ciclo di gestione della performance** per l'anno "t" di riferimento:



I tempi indicati nella tabella che segue sono da considerarsi come tempi ottimali e, in alcuni casi, massimi.

Possono variare solo per motivi legati ai flussi informativi o per eventi straordinari o disposti dalla Direzione Generale, che la Struttura Tecnica permanente dovrà adeguatamente rappresentare nella relazione annuale sulla performance.

Periodo	Attività	Responsabile e interessati
15 novembre anno t-1 (*)	Programmazione sanitaria d'Azienda anno t	Programmazione e Controllo di gestione
Tra dicembre anno t-1 e gennaio anno t	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione aree e obiettivi strategici</li> <li>▪ Bozza Piano triennale Performance</li> <li>▪ Obiettivi di mandato ai DG dalla RAS (input alla pianificazione strategica)</li> <li>▪ Bozza obiettivi strutture (processo programmazione operativa)</li> </ul>	Programmazione e Controllo di gestione, Direzione Strategica, OIV e Direttori strutture
31 gennaio anno t	Pubblicazione Piano triennale performance anno t+2	Programmazione e Controllo di gestione
28 febbraio - max 10 marzo anno t	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negoziazione e definizione piani operativi (budget strutture)</li> <li>▪ Definizione obiettivi individuali</li> <li>▪ Caricamento CE preventivo su NSIS</li> </ul>	Programmazione e Controllo di gestione, Direzione Strategica, OIV e Direttori strutture
31 marzo - max 10 aprile anno t	Misurazione e valutazione risultati anno t-1 di performance organizzativa	Programmazione e Controllo di gestione, Direzione Strategica, OIV e Direttori strutture
20 aprile - max 15 maggio anno t	Processi di valutazione individuale, mediante Relazioni su attività svolta (dirigenza e comparto), compilazione schede di valutazione e colloqui	Direttori strutture e dirigenti di staff valutatori
31 maggio anno t	Chiusura eventuali procedure di conciliazione	Programmazione e Controllo di gestione, Direzione Strategica, OIV, Gestione Risorse Umane e Direttori strutture
30 giugno anno t	Validazione Relazione performance anno t-1 da parte dell'OIV e pubblicazione sito web	Programmazione e Controllo di gestione e OIV
30 luglio - max 15 agosto anno t	Monitoraggio intermedio: presentazione Relazione su stato di avanzamento ed andamento obiettivi da parte dei responsabili di U.O. Eventuale attivazione di interventi correttivi.	Programmazione e Controllo di gestione, Direzione Strategica, OIV e Direttori strutture
30 settembre - max 10 ottobre	validazione ipotesi di retribuzione % di risultato al personale dirigente e della produttività per il comparto	Affari Generali e Gestione Risorse Umane
31 ottobre anno t	Erogazione incentivazioni individuali su anno t-1 (fatti salvi accertamenti Collegio Sindacale e relazioni con OO.SS.)	Affari Generali e Gestione Risorse Umane
15 novembre anno t	Programmazione sanitaria d'Azienda anno t+1	Programmazione e Controllo di gestione

(\*) t-1 = Anno precedente a quello di riferimento (t).



## II.2 Ruolo dell'OIV

L'OIV fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta con il D.Lgs. 74/2017, le funzioni attribuite agli OIV sono:

- presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del **parere vincolante sul SMVP**, la **validazione della Relazione sulla performance** e la **Relazione annuale sul funzionamento del Sistema**;
- valutazione della performance organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi dalle linee guida N. 2 Dicembre 2017 della Funzione Pubblica;
- monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione alla Direzione Generale AREUS dell'esigenza di interventi correttivi;
- proposta di valutazione annuale dei dirigenti apicali e trasmissione alla Direzione Generale di AREUS.

AREUS riconosce al proprio OIV il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi;

## II.3 Ruolo della Struttura Tecnica permanente di supporto

La Struttura Tecnica supporta l'OIV nei processi di competenza e definisce la Relazione annuale sulla performance da proporre al Direttore Generale, per l'approvazione.

La Struttura Tecnica di AREUS è coordinata dal Responsabile della Programmazione e Controllo di Gestione ed è composta da tutti i componenti del Servizio, oltre che da un pool persone in possesso di conoscenze e competenze professionali utili al supporto delle funzioni proprie dell'OIV quali, ad esempio, capacità di analisi dei processi, utilizzo e conoscenza dei sistemi e dei flussi informativi, capacità di verbalizzazione etc.

## III) MODELLO PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

### III.1 Definizione e assegnazione obiettivi – visione d'insieme

IL processo attraverso il quale si perviene alla definizione e assegnazione degli obiettivi di AREUS prende avvio successivamente all'approvazione del bilancio di previsione aziendale, previsto per il 15 novembre dell'anno precedente a quello di riferimento (t).

La Direzione Strategica aziendale inizia ad elaborare, con il supporto tecnico della Programmazione e Controllo di Gestione, un elenco di obiettivi e priorità strategiche dell'amministrazione che portano alla definizione del Piano triennale della performance, entro il 31 gennaio e, successivamente, alla fase di "cascading" per la definizione partecipata degli obiettivi operativi nelle varie diramazioni organizzative dell'Azienda.

Ogni dirigente può presentare, in tale contesto, una **proposta di obiettivi, indicatori e target** che si incardini all'interno delle priorità strategiche stabilite dalla Direzione aziendale. La Direzione può accettare gli obiettivi se li ritiene funzionali al raggiungimento della strategia pianificata ovvero definirli in totale autonomia, per poi sottoporli a negoziazione.

L'OIV verifica la coerenza degli obiettivi operativi, con gli obiettivi strategici aziendali e con le prescrizioni del Piano per la prevenzione della corruzione (PTPC).

Con la pubblicazione del Piano e dei relativi allegati nell'apposita sezione web, avviene l'assegnazione formale degli obiettivi strategici. Quella degli obiettivi operativi individuali a tutti i dirigenti e dipendenti delle diramazioni organizzative di AREUS, avviene a seguito della pubblicazione dei Piani Operativi di dettaglio come allegati al Piano della Performance.

La determinazione della performance organizzativa delle singole strutture viene riportata nelle schede di valutazione di tutto il personale, con un peso crescente in relazione agli ambiti di responsabilità dei dipendenti, al fine di coinvolgere tutta l'organizzazione rispetto alla pianificazione aziendale.

### III.2 Piano della performance

Il Piano della Performance (PTP) è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e le misure, oltre alla visione strategica triennale. In particolare il PTP consente alle aziende di esprimere la loro capacità di programmare e gestire le proprie attività sulla base di un costante monitoraggio di alcune variabili chiave espresse da indicatori che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Misurare la performance significa dunque cercare di monitorare l'attività dell'azienda nel suo complesso, attraverso l'uso di indicatori che siano in grado di mettere in relazione tutti gli elementi che fanno parte dell'attività aziendale e rappresentare tutte le dimensioni di misurazione individuate.

In particolare le dimensioni oggetto di misurazione dovranno essere strettamente correlate agli obiettivi che l'azienda si pone in fase di Pianificazione strategica, programmazione e gestione.

Il Piano delle Performance sviluppa dunque quali elementi fondamentali:

- i livelli decisionali (pianificazione strategica, programmazione/programmi annuali e obiettivi di gestione) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance;
- le dimensioni rilevanti da monitorare per ogni livello di pianificazione;
- gli indicatori di misura relativi ad ogni dimensione.

Il Piano è redatto con lo scopo di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance. Il piano può facilitare l'ottenimento di importanti vantaggi organizzativi e gestionali per l'amministrazione, consentendo di:

- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder);
- favorire una effettiva accountability e trasparenza;
- porre in essere percorsi di miglioramento continuo delle performance.

Con la pubblicazione del Piano e dei relativi allegati nell'apposita sezione web, entro il 31 gennaio di ogni anno, avviene l'assegnazione formale degli obiettivi strategici all'organizzazione aziendale nel suo complesso.

### III.3 Aree strategiche aziendali

La Direzione Aziendale di AREUS, considerato il contesto interno ed esterno e le priorità assegnate dalla Regione Sardegna individua le seguenti 4 dimensioni strategiche aziendali, sulla base delle quali fondare l'attribuzione di obiettivi strategici alle singole diramazioni organizzative dell'Azienda, siano esse di staff, tecnostruttura o line.

CODICE	AREE STRATEGICHE AZIENDALI
<b>A</b>	Monitoraggio dei servizi e dell'outcome del sistema dell'emergenza urgenza territoriale
<b>B</b>	Miglioramento efficacia ed efficienza organizzativa interna
<b>C</b>	Miglioramento del sistema delle relazioni aziendali e dei rapporti con gli stakeholder
<b>D</b>	Prevenzione fenomeni di corruzione e/o di scarsa trasparenza

### III.4 Piani operativi e processo di budget

Il processo di budget e di programmazione di AREUS viene formalizzato attraverso un documento chiamato Piano Operativo.

Questo documento è uno **strumento complementare al Piano della performance** (di cui ne costituisce allegato tecnico) e contiene le seguenti informazioni minime:

- Identificazione della struttura e del responsabile
- Risorse finanziarie assegnate (rimando ai budget autorizzativi aziendali approvati)
- Risorse umane assegnate
- Obiettivi strategici con:
  - a) Codice obiettivo (definito nel PTP)

- b) Descrizione obiettivo
- c) Codice indicatore
- d) Descrizione indicatore
- e) Note sull'indicatore
- f) Baseline storica
- g) Target Valore Atteso
- h) Valore Medio
- i) Valore Minimo
- j) Peso indicatore su risultato finale (rapportato a 100 punti)
- Obiettivi specifici assegnati dal DG, non esplicitati nel PTP
- Osservazioni o risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi
- Esito negoziazione
- Firme del responsabile e del DG

I Piani Operativi, una volta definiti, vengono formalizzati e pubblicati nel sito web, a corredo del PTP. La pubblicazione sancisce l'assegnazione formale degli obiettivi alle varie diramazioni organizzative dell'Azienda.

### III.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione può essere realizzata in momenti differenti in relazione alle esigenze dei diversi decisori. Tipicamente, infatti, i sistemi prevedono almeno un **monitoraggio intermedio** da effettuare possibilmente entro il 15 agosto di ogni anno ed un **monitoraggio finale** alla conclusione del periodo di riferimento (entro il 10 aprile dell'anno successivo).

La misurazione e valutazione della performance si riferisce ad unità di analisi differenti ma tra loro correlate:

1. amministrazione nel suo complesso;
2. singole articolazioni dell'amministrazione, lungo tutto la linea organizzativa, centrali o periferiche;
3. processi<sup>1</sup> e/o progetti particolarmente rilevanti;
4. obiettivi individuali.

Il Piano della Performance di AREUS ed i singoli Piani Operativi di unità disciplinano i primi 3 punti della misurazione e valutazione aziendale, definendo standard, obiettivi e target. Il quarto punto è invece un processo cui è deputato, in fase di elaborazione e attribuzione, il direttore della struttura organizzativa ove operano le risorse umane da valutare. Gli obiettivi individuali vengono riportati nelle schede di valutazione dei dipendenti.

I processi a livello macro (aziendali) o micro (di unità organizzativa) possono essere valutati rispetto a differenti parametri e dimensioni:

- volumi di attività, servizi e atti amministrativi (output);
- volumi di risorse impiegate (input);
- efficacia e impatto rispetto all'utente finale (outcome);
- tempi di erogazione o tempi attesi di completamento;
- efficienza complessiva o di una singola componente;
- apporto trasversale di differenti aree organizzative;

Per valutare adeguatamente i processi occorre quindi definire con attenzione e preliminarmente, gli output e i loro clienti/utenti, sia esterni che interni all'amministrazione. In secondo luogo occorre

---

<sup>1</sup> Il processo è una sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può attraversare più unità organizzative.

valutare l'entità e l'adeguatezza delle risorse utilizzate per la produzione dell'output o del processo/progetto.

### III.5a Indicatori di performance organizzativa

Gli indicatori sono un elemento cardine del sistema di misurazione e valutazione della performance.

In corrispondenza di ciascun obiettivo inserito nel Piano della performance e nei singoli Piani Operativi di unità organizzativa, L'Azienda definisce un set di indicatori possibilmente multidimensionali in grado di rappresentarne in modo efficace e completo la complessità e la molteplicità dei risultati organizzativi di AREUS.

I Piani Operativi devono innanzitutto descrivere uno "stato delle risorse" assegnate all'unità organizzativa, cioè l'assetto degli input impiegati, soprattutto in termini finanziari (budget autorizzativi assegnati) o di personale (risorse umane effettive a fronte dello standard previsto). Vengono inoltre richiamate le eventuali risorse strumentali (ambienti, attrezzature, software) aggiuntive, quando necessarie al raggiungimento degli obiettivi organizzativi formalizzati.

La definizione del miglior set di indicatori possibili, associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:

- **precisione** – capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo, quantificando l'impatto e l'efficacia sull'utente interno e esterno;
- **significatività** – capacità di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- **completezza** – ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- **tempestività** - intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori".

Per gli indicatori occorre, nel tempo, migliorarne l'affidabilità e la oggettiva misurabilità, riducendo il più possibile la discrezionalità, cercando in particolare di definire o avviare un link appropriato con i sistemi informativi aziendali.

Le principali dimensioni che debbono essere a vario titolo considerate nella definizione di indicatori e nella misurazione e valutazione in generale, sono le seguenti:

- **ATTIVITA'** – entità output (servizi/atti amministrativi)
- **EFFICIENZA** – rapporto tra risorse utilizzate, tempi ed output realizzato
- **EFFICACIA** – adeguatezza output a bisogni e aspettative utenti
- **APPROPRIATEZZA** – attinenza e rispetto di linee guida operative
- **IMPATTO** – conseguenze finali del servizio sulla società (miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza)

### III.5b Monitoraggio intermedio in corso d'anno

Al fine di rilevare nel corso dell'anno lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione e delle unità, il Direttore Generale promuove appositi focus sull'andamento degli obiettivi.

In tale contesto effettua il monitoraggio sullo stato di attuazione dei Piani operativi. Il **monitoraggio intermedio** deve essere effettuato possibilmente entro il 15 agosto di ogni anno.

Ogni dirigente responsabile è tenuto, in tale sede, a produrre una **Relazione** sullo stato di avanzamento degli obiettivi negoziati e sulle ulteriori attività svolte, fornendo, ove necessario, adeguato supporto documentale sugli eventuali scostamenti o criticità emerse.

Nel corso del monitoraggio può emergere la necessità di rimodulare/revocare/modificare gli obiettivi assegnati, in tutto o in parte (indicatori/target) anche attraverso eventuali interventi correttivi. In tal caso nella sezione web della performance aziendale, occorre pubblicare l'esito di tale processo e, se del caso, aggiornare formalmente il Piano Triennale della Performance ovvero i Piani Operativi interessati.

Le relazioni recanti l'esito del monitoraggio, devono essere trasmesse all'OIV.

L'azienda può effettuare **ulteriori monitoraggi** intermedi con una frequenza rafforzata che può derivare dalle caratteristiche dei fenomeni oggetto di osservazione o di particolari esigenze strategiche e direzionali. In tutti i casi le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica e richiamate in Relazione annuale sulla performance.

### III.5c Valutazione finale e Relazione annuale sulla performance

Entro il 10 aprile dell'anno successivo a quello oggetto di pianificazione si effettua, a consuntivo, la valutazione finale della performance, sulla base della misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati.

Questa fase costituisce il **Monitoraggio finale**.

Esso parte con la raccolta della documentazione prodotta dai responsabili aziendali assegnatari di budget/Piano operativo, a cura della Struttura Tecnica Permanente.

L'OIV cura l'avvio dell'istruttoria che porta alla definizione di un "giudizio" complessivo e percentuale sulla performance delle unità operative, da trasmettere al Direttore Generale.

In tale processo si cerca di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di soppesarne l'impatto e trarne informazioni per migliorare la pianificazione della performance dell'anno successivo.

L'output finale della valutazione viene riportato, dalla Struttura Tecnica, nella **Relazione sulla performance**, la quale è un documento predisposto secondo le linee guida della Funzione Pubblica, adottato formalmente dal Direttore Generale di AREUS.

La Relazione evidenzia annualmente e a consuntivo, i risultati organizzativi raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano, fornendo un'analisi e contestualizzando le cause dell'eventuale scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati, con particolare attenzione ai fattori endogeni ed a quelli esogeni, non direttamente controllabili dall'amministrazione. L'identificazione dei fattori che hanno portato allo scostamento è fondamentale per fornire un feedback al processo di una pianificazione maggiormente corretta.

Nella Relazione, l'amministrazione evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione, mettendo in evidenza anche le problematiche nel funzionamento del sistema stesso.

La validazione della Relazione annuale sulla performance deve avvenire, ad opera dell'OIV, entro il 30 di giugno di ciascun anno.

La validazione costituisce condizione necessaria per l'attivazione del sistema premiante aziendale.

La Relazione sulla performance ed il documento OIV di validazione sono soggetti a pubblicazione obbligatoria nell'apposita sezione web dell'Azienda, devono inoltre essere presentati al Collegio di Direzione e trasmessi al Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza.

### III.5d La partecipazione dei cittadini e degli utenti

L'amministrazione è chiamata ad adottare sistemi di partecipazione del cittadino utente alla valutazione della performance organizzativa. Ciò può avvenire in modo sistematico ed organico mediante la rilevazione del grado di soddisfazione (indagini di *customer satisfaction*) o sviluppando le più ampie forme di partecipazione, comunicazione e ascolto degli utenti esterni ed interni all'OIV, secondo le modalità definite dall'OIV stesso per la raccolta delle segnalazioni.

Presso AREUS la customer satisfaction potrebbe essere rilevata o con i familiari dei pazienti o con i pazienti stessi, se in condizioni di rispondere (considerata la specificità dell'emergenza e urgenza), con svariate tipologie di strumento (questionari, interviste telefoniche, social media, segnalazioni dirette) e tecniche di campionamento.

## IV) VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

La performance organizzativa è infatti strettamente correlata a quella individuale in tutte le fasi del ciclo: è evidente infatti che **solo un'azione programmata e coordinata degli individui consente il raggiungimento di risultati organizzativi utili e significativi.**

Si evidenzia infatti che la misurazione e valutazione della performance individuale, in particolar modo per dirigenti e personale in posizione di autonomia e responsabilità funzionale, è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

Tuttavia un aspetto essenziale da considerare riguarda non solo la congruità e disponibilità quantitativa delle risorse umane assegnate. Occorre infatti verificare la qualità delle risorse umane.

A tal fine occorre considerarne comportamenti e, soprattutto, competenze tecnico professionali espresse concretamente nei processi operativi.

La valutazione della performance individuale può essere molto utile in tale contesto.

Essa infatti va correttamente intesa – a qualsiasi livello – non come mero adempimento burocratico ma come processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto.

La valutazione può consentire di coinvolgere tutti i collaboratori rispetto alle finalità aziendali, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione e più responsabili dei successi e dei limiti collettivi e individuali.

Vista l'importanza di tale leva strategica, l'azienda non può lasciare la valutazione del personale all'iniziativa dei singoli tramite modalità saltuarie, non omogenee e sostanzialmente soggettive.

La valutazione è infatti un processo periodico che tende a determinare "fatti" (prestazioni qualitative e quantitative, comportamenti e attitudini) o caratteristiche professionali (competenze) svolto in modo sistematico sulla base di criteri uniformi e di una procedura determinata.

Essa si inquadra nel campo della gestione e dello sviluppo delle competenze e abilità del personale nel tempo.

La valutazione è fortemente interdipendente da alcuni elementi, tra i quali:

- organizzazione aziendale: diramazione delle strutture organizzative e conseguente definizione di chiari organigrammi (analisi e progettazione dei sistemi organizzativi);
- definizione di precise aree di responsabilità lavorative tecnico-specialistiche o di gestione di risorse umane e materiali (definizione di obiettivi e sistemi di controllo dei risultati, mappatura delle professionalità, identificazione, graduazione e valutazione delle posizioni);
- risultati, comportamenti organizzativi e stili di direzione (valutazione delle prestazioni);
- sistema premiante (retribuzione e sviluppo professionale).

Il sistema aziendale di valutazione delle performance rappresenta dunque l'anello finale di una ideale catena rappresentata dai processi organizzativi propedeutici alla realizzazione di processi di valutazione delle risorse umane.



La valutazione del personale in ambito AREUS è quindi effettuata in maniera formalizzata, mediante:

- regole e schede di valutazione formalmente adottate;
- un sistema di obiettivi, comportamenti e competenze specifiche per i differenti livelli ed aree operative e funzionali, personalizzabili da parte del valutatore, in relazione agli obiettivi ricevuti ed alle priorità del servizio gestito;

La consistenza e l'efficacia del processo valutativo non è data solo dalle fasi formali del sistema valutativo (attori, metodologia, strumenti, criteri, comunicazione, addestramento), ma soprattutto dai processi e dagli strumenti organizzativi presenti in azienda, quali:

- lavoro per obiettivi
- sistema di budget e programmazione operativa
- analisi delle competenze delle posizioni di lavoro
- definizione delle responsabilità professionali e gestionali, che ne consentono successivamente la piena e consapevole realizzazione

## IV.1 Soggetti interessati dalle valutazioni individuali

La valutazione individuale riguarda tutto il personale, ovvero comprende sia l'area della dirigenza che l'area del comparto ed è di responsabilità del diretto superiore gerarchico. La "popolazione" interessata dalla valutazione (valutatori e valutati), è pertanto la seguente

Valutati	Valutatori	Note
Direttori struttura (SC o SSA)	Direttore Generale	Su proposta dell'OIV
Direttori di struttura semplice (interna a SC/SSA)	Direttori struttura (SC o SSA)	-
Dirigenti professional di staff	Direttore Generale	Su proposta dell'OIV
Dirigenti professional interni a SC/SSA	Direttori struttura (SC o SSA)	-
Incarico di organizzazione (comparto) ex Coordinatori	Direttori struttura (SC o SSA)	Sentito il servizio delle professioni sanitarie per le figure del ruolo sanitario.
Comparto DS-D	Direttori struttura (SC o SSA)	Con supporto dei Direttori di struttura semplice interna a SC o incarichi organizzativi, se presenti
Comparto C-BS	Direttori struttura (SC o SSA)	Con supporto dei Direttori di struttura semplice interna a SC o incarichi organizzativi, se presenti
Comparto B-A	Direttori struttura (SC o SSA)	Con supporto dei Direttori di struttura semplice interna a SC o incarichi organizzativi, se presenti

Come si può rilevare, AREUS richiede una forte sinergia tra i dirigenti apicali ed i quadri intermedi (incarichi di organizzazione), nel processo di valutazione. Pur mantenendo la responsabilità della valutazione, i direttori devono avvalersi dei coordinatori o dei dirigenti interni alla struttura, se presenti, per aree di competenza e responsabilità.

Ai fini dell'individuazione del soggetto valutatore, vige il principio che la valutazione spetti al dirigente di struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Resta salvo il dovere, per il valutatore, di utilizzare gli elementi e le informazioni a disposizione del precedente responsabile (ad es. le relazioni intermedie sulla performance individuale) con cui il dipendente ha lavorato, in casi di mobilità interna o, eventualmente, di cessazione del precedente responsabile nella stessa struttura.

Il valutato, in caso di mobilità interna, può chiedere al precedente responsabile alcuni elementi utili alla valutazione, da offrire al nuovo valutatore.

## **IV.2 Finalità della valutazione individuale**

- 1) Promozione tra i valutatori dell'applicazione di metodi basati su correttezza, terzietà e imparzialità del processo;
- 2) incentivazione del merito e valorizzazione delle differenze positive degli operatori;
- 3) riduzione degli ambiti di soggettività.  
Tutte le informazioni derivanti dal lavoro di ogni dipendente, sia a livello individuale che di gruppo multidisciplinare o meno, sono pertanto utili alla valutazione, consentendo al valutatore di fondare la medesima su "dati di fatto" ed evidenze. Lo stesso processo di attribuzione di compiti e responsabilità, se condotto in modo chiaro e trasparente, è utile alla valutazione dei collaboratori;
- 4) collegamento della valutazione ad un processo di sviluppo e valorizzazione professionale nell'area operativa del valutato;
- 5) Promozione del lavoro per obiettivi a tutti i livelli del personale.

A tal fine, i valutatori possono e debbono, nelle schede di valutazione dei propri collaboratori, personalizzare e definire chiaramente gli obiettivi individuali e le competenze professionali specifiche di profilo ed unità operativa, da sviluppare nel tempo.

## **IV.3 Parametri e schede di valutazione individuale**

Il peso attribuito alle dimensioni della performance Individuale varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia con la sua posizione all'interno della struttura organizzativa.

Di seguito vengono riportati in tabella i pesi delle singole aree di valutazione per le differenti tipologie di valutati, anche in relazione al rango organizzativo ricoperto.

Valutato	Oggetto di valutazione	Peso su 100
Direttori struttura (SC, SSA, SS di staff)	<b>Performance organizzativa della struttura gestita</b>	<b>70</b>
	Comportamenti e competenze Strategiche	20
	Differenziazione valutazione risorse umane	10
Direttori di struttura semplice interna a SC/SSA, dirigenti di staff, alta specializzazione e professional	<b>Performance organizzativa della struttura</b>	<b>50</b>
	Obiettivi individuali o di gruppo	20
	Comportamenti organizzativi	10
	Competenze professionali	20
Coordinatori / Incarico di funzione organizzativa o professionale (comparto)	<b>Performance organizzativa della struttura</b>	<b>45</b>
	Obiettivi individuali o di gruppo	20
	Comportamenti organizzativi	15
	Competenze professionali	20
Comparto Cat. DS-D	<b>Performance organizzativa della struttura</b>	<b>40</b>
	Obiettivi individuali o di gruppo	20
	Comportamenti organizzativi	20
	Competenze professionali	20
Comparto Cat. C-BS	<b>Performance organizzativa della struttura</b>	<b>35</b>
	Obiettivi individuali o di gruppo	20
	Comportamenti organizzativi	25
	Competenze professionali	20
Comparto Cat. B-A	<b>Performance organizzativa della struttura</b>	<b>30</b>
	Obiettivi individuali o di gruppo	20
	Comportamenti organizzativi	30
	Competenze professionali	20

Tali parametri vengono formalizzati e dettagliati con specifici item, in 6 tipologie di schede di valutazione allegate al presente SMVP, le quali evidenziano di fatto cluster omogenei di ruoli organizzativi, posizionandoli rispetto al sistema gerarchico e operativo.

Le schede di valutazione, nel momento in cui vengono formalizzate ed aggiornate annualmente nelle parti personalizzabili, sono essenziali per la comunicazione e formalizzazione di obiettivi, comportamenti attesi e competenze necessarie ad una proficua operatività in ambito aziendale.

Le schede descrivono gli elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato che al valutatore, quali comportamenti e abilità tecnico-professionali sono ritenute determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto nella particolare realtà organizzativa ove si opera.

### IV.3a Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali dei dirigenti apicali o di staff, coincidono interamente con gli obiettivi di performance organizzativa annuale.

Gli obiettivi della dirigenza non apicale e del comparto vengono assegnati dal direttore della struttura.

Lo staff di Segreteria della Direzione riceve gli obiettivi e viene valutato direttamente dal Direttore Generale.

Gli obiettivi individuali possono preferibilmente essere correlati a quelli formalizzati nel Piano Operativo della struttura ovvero essere riferiti ai processi interni ed alla risoluzione di criticità potenziali o ricorrenti, che costituiscono priorità per il responsabile. Possono inoltre anche essere qualificati in termini di apporto agli obiettivi di struttura. In tal caso il risultato attribuibile in concreto, sarà esattamente pari alla performance organizzativa della struttura di appartenenza.

Gli obiettivi possono essere stabiliti, oltre che a livello personalizzato e differenziato individualmente, a livello di gruppo o équipe, quando sono comuni all'interno di una classe di collaboratori, coinvolti da uno stesso progetto o processo.

Gli obiettivi devono essere in ogni caso sempre specificati in termini quantitativi riscontrabili e/o misurabili attraverso dati di fatto.

I differenti obiettivi devono avere un peso che ne denota l'importanza, denominato "valore % obiettivo". Nel caso che l'obiettivo sia uno, tale peso è pari al 100%.

Compete al valutatore responsabile, nella fase di assegnazione degli obiettivi, stabilire tale valore percentuale.

Il personale è tenuto a rappresentare al proprio dirigente, nel periodo di giugno, con **nota scritta** che verrà allegata alla scheda di valutazione, le criticità emerse nel perseguimento degli obiettivi assegnati, al fine di una eventuale **revisione**, durante la fase di monitoraggio intermedio. Le parti possono anche concordare, se strettamente necessario, di redigere una nuova scheda di valutazione, con gli obiettivi modificati o rimodulati, sottoscritta da valutatore e valutato.

In fase di valutazione, infine, il valutatore riporta il risultato percentuale conseguito sul singolo obiettivo, che deriva dal rapporto tra dato consuntivo e dato atteso, espresso in percentuale.

### IV.3b Comportamenti organizzativi

I comportamenti sono azioni osservabili messe in atto per raggiungere un risultato.

Questa componente che attiene al "come" viene resa la prestazione lavorativa deriva da attitudini personali ed approcci che influenzano la prestazione lavorativa. Costituiscono il "saper essere" all'interno dell'organizzazione, a prescindere dalle conoscenze tecnico specialistiche legate ai processi gestiti.

L'Azienda valorizza i comportamenti positivi volti al miglioramento del clima lavorativo e dell'organizzazione, come ad esempio la collaborazione interfunzionale, la flessibilità, l'orientamento al risultato, la condivisione delle informazioni, la tempestività, l'accuratezza e la capacità di espletare le proprie attività in autonomia.

I comportamenti attesi, indipendentemente dal ruolo, sono indicati nel codice etico e di comportamento aziendale.

### IV.3c Competenze

Le competenze sono il c.d. "saper fare". Ogni valutatore deve personalizzare la scheda di valutazione del valutato, ragionando in termini di capacità e abilità richieste al particolare profilo professionale del collaboratore, in relazione ai processi cui partecipa, caratteristici dell'area organizzativa. Il valutatore deve saper tratteggiare gli aspetti relativi a *skill* e *competence* dei collaboratori, che intende valorizzare in un percorso di sviluppo professionale nel tempo.

L'esito del processo di valutazione dal lato delle competenze può essere utilizzato, a regime, per trovare spunti utili al sistema della formazione aziendale, per colmare i gap emergenti nelle competenze dei singoli servizi.

### IV.3d La differenziazione nella valutazione delle risorse umane

La differenziazione delle valutazioni consiste nella capacità del valutatore di esprimere giudizi differenti tra i collaboratori assegnati.

La differenziazione costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. 150/2009.

AREUS attribuisce alla differenziazione un punteggio significativo pari a 10 punti sui 100 attribuibili al valutatore.

In particolare i 10 punti sono attribuiti in termini quantitativi mediante la **deviazione standard (DSt)**.

La DSt è un indice di dispersione statistico (stima della variabilità di una popolazione di dati o di una variabile casuale rispetto ad un dato fenomeno). Questo parametro può essere applicato per un numero di dipendenti valutati superiore alle 2 unità ed ha un'affidabilità, ovvero una capacità di misurare i veri cambiamenti del fenomeno, che cresce all'aumentare dei valutati.

Nel caso di 1 solo dipendente valutato, il peso dell'area viene attribuito in relazione al risultato delle altre aree di valutazione A (Performance organizzativa della struttura gestita) e B (Comportamenti e competenze Strategiche) presenti nella scheda, rapportate a 86 punti, dati dalla somma di 60 punti massimi per obiettivi struttura e 26 per comportamenti e competenze strategiche.

Di seguito vengono rappresentate le soglie di risultato sul parametro in argomento.

<b>Numerosità dipendenti valutati</b>	<b>Parametri di calcolo della differenziazione</b>
unità con 1 valutato	(somma punteggi valutazioni aree A e B) / 86 x 10 punti massimi assegnabili
unità con n. valutati tra 2 e 5	(DSt / <b>2</b> ) x 10 punti massimi assegnabili
unità con n. valutati tra 6 e 10	(DSt / <b>2,5</b> ) x 10 punti massimi assegnabili
unità con n. valutati tra 11 e 20	(DSt / <b>3</b> ) x 10 punti massimi assegnabili
unità con n. valutati superiore a 21	(DSt / <b>4</b> ) x 10 punti massimi assegnabili

N.B. Si consiglia ai valutatori di mantenere traccia scritta degli elementi e delle evidenze (eventi particolarmente significativi, situazioni critiche, compiti assegnati etc.) utilizzati nelle valutazioni dei dipendenti assegnati.

### IV.3e Gli incontri di calibrazione

L'Azienda deve garantire equità e omogeneità di trattamento anche e soprattutto nei processi di valutazione delle risorse umane, cui si collegano riflessi legati anche allo sviluppo delle carriere.

AREUS pertanto, preliminarmente alla fase di valutazione delle performance individuali o in fase di definizione delle schede, promuove incontri destinati alla calibrazione e standardizzazione degli approcci valutativi dei dirigenti di uno stesso livello organizzativo confrontabile.

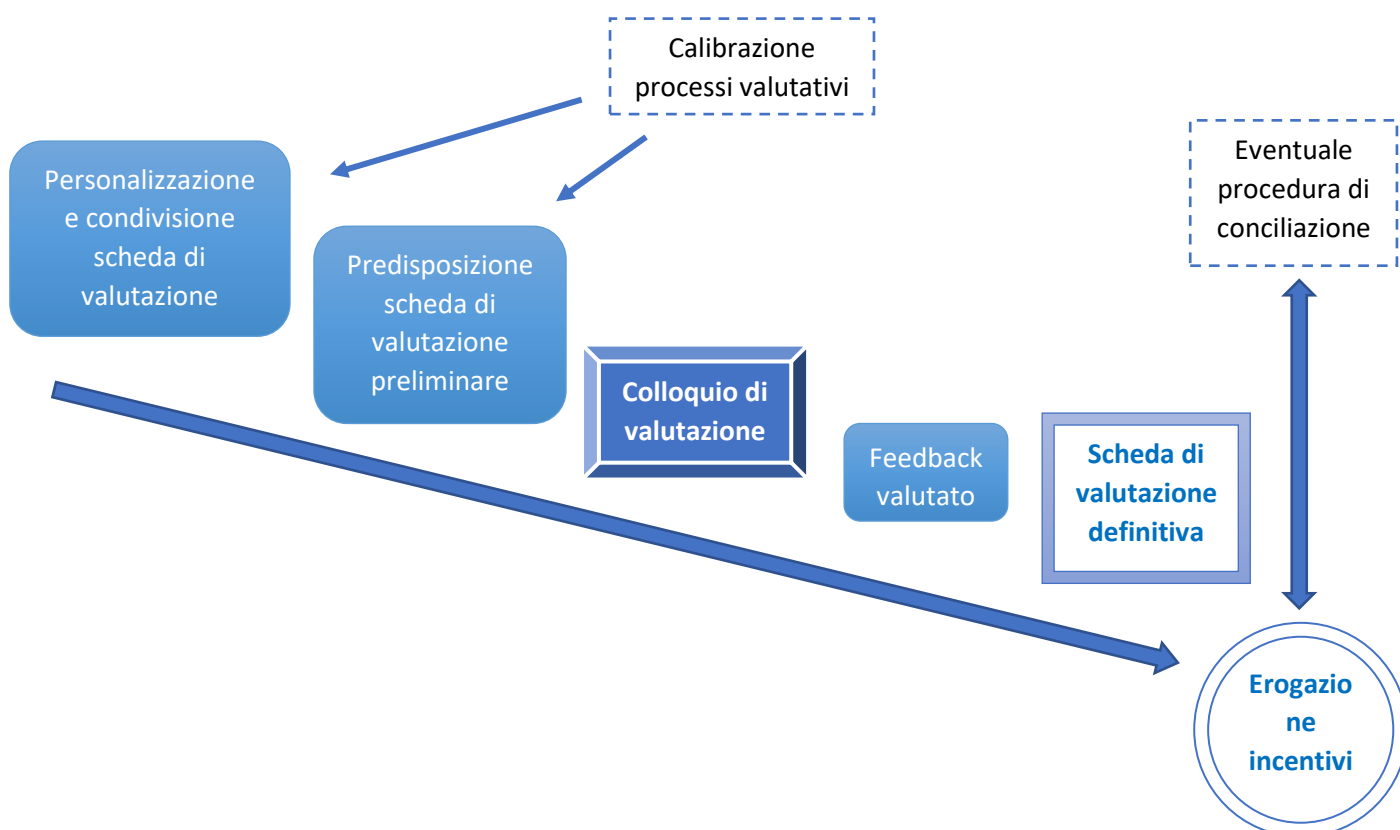
Tali incontri sono finalizzati a promuovere una condivisione metodologica e l'interazione fra i valutatori, incrementando l'attenzione degli stessi su finalità e logiche di funzionamento del SMVP, favorendo un controllo incrociato sia sulla programmazione che sui risultati.

La ricerca di un maggiore livello di equità e solidità dei sistemi, contribuisce a prevenire il prodursi di distorsioni nel processo legate ai differenti stili di valutazione, i quali possono ingenerare sfiducia verso la correttezza del sistema medesimo.

Tali incontri possono avvenire con l'assistenza, se richiesta, della Struttura Tecnica permanente.

## V) PROCESSO DI VALUTAZIONE

Processo:



### V.1 Personalizzazione e formalizzazione delle schede di valutazione

Ciascun valutatore è tenuto a personalizzare le schede di valutazione del personale dirigenziale e del comparto entro il 28 febbraio, al fine di rendere le medesime un vero e proprio strumento di gestione delle risorse umane, possibilmente ancorato alle priorità strategiche del piano della performance e del piano operativo di riferimento.

La personalizzazione delle schede attribuisce loro una vera e propria funzione di orientamento e stimolo nei confronti del valutato. Essa infatti porta all'inserimento nelle schede di valutazione degli obiettivi individuali/di gruppo e delle competenze professionali attese nella specifica unità operativa.

La definizione delle schede di valutazione deve essere formalizzata durante apposita riunione da tenersi entro il periodo febbraio-marzo di ogni anno, durante la quale il responsabile consegna una copia della scheda, stimolando la discussione e la condivisione dei contenuti ed eventualmente rimodulando alcuni aspetti o parametri.

L'esito della riunione viene verbalizzato e costituisce il momento di assegnazione formale degli obiettivi al personale dell'unità organizzativa.

La personalizzazione e formalizzazione delle schede di valutazione individuale fa emergere uno strumento di indirizzo del personale, capace di motivare ed orientare la struttura verso obiettivi interni ed il miglioramento progressivo nel tempo della qualità della prestazione individuale.

## V.2 Colloquio di valutazione

### V.2a Valutazione della dirigenza e del comparto

Al termine del processo di valutazione della performance organizzativa dell'unità, attraverso la definizione di un punteggio associato al Piano operativo specifico, i valutatori possono avviare il processo di valutazione delle risorse umane assegnate, con un processo che deve concludersi entro il 15 maggio di ogni anno.

Da un punto di vista operativo, il valutatore può chiedere a ciascun valutato, ai fini della valutazione, una **Relazione sull'attività svolta** nell'anno precedente, possibilmente entro il 20 aprile, con l'indicazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati. L'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, totale o parziale, deve essere motivato. Nella relazione inoltre il valutato può riportare specifiche considerazioni sintetiche su comportamenti e competenze oggetto di valutazione.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica su base 100, come somma dei punteggi delle singole aree di valutazione. La misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo, avviene tramite il calcolo dell'indicatore o la verifica della realizzazione di quanto previsto e atteso. Pertanto si riporta un grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Al fine di differenziare significativamente le valutazioni di comportamenti organizzativi e competenze, a ciascun parametro delle competenze e dei comportamenti è associabile una **scala di valutazione** basata su 5 livelli, riportati nella seguente tabella:

progressivo	descrizione	contenuti	Frequenza comportamento positivo atteso
<b>1</b>	<b>forte necessità di miglioramento e adeguamento rispetto alle esigenze di servizio</b>	Comportamento o competenza oggetto di contestazione disciplinare, di ripetute osservazioni durante l'anno ovvero assenza di contributi significativi sebbene richiesti	mai
<b>2</b>	<b>necessità di miglioramento rispetto alle esigenze di servizio</b>	Comportamento o competenza di livello accettabile, ma che necessita di un maggiore apporto all'organizzazione ed allineamento alle esigenze manifestate dal valutatore	solo a volte
<b>3</b>	<b>margini di miglioramento rispetto alle esigenze di servizio</b>	Comportamento o competenza caratterizzato da prestazioni in linea con le attese, sebbene con margini di miglioramento operativo, spirito propositivo e attitudine verso gli obiettivi	spesso
<b>4</b>	<b>apporto positivo ai processi</b>	Comportamento o competenza caratterizzati da prestazioni qualitativamente apprezzabili e significative nell'unità operativa	molto di frequente
<b>5</b>	<b>apporto eccellente ed encomiabile</b>	Prestazioni ineccepibili, con particolari riscontri meritori nella gestione di processi, criticità, difficoltà ed eventi straordinari, che contribuiscono a migliorare l' <i>expertise</i> dell'organizzazione o ad innovare il modo di lavorare	sempre
Campo vuoto non compilato	<b>parametro non applicabile o</b>	La non attribuzione del punteggio non penalizza il valutato in quanto viene	non valutabile per il collaboratore

	<b>valutabile per il collaboratore</b>	automaticamente sterilizzata algebricamente, nella scheda di valutazione	
--	--	--	--

Rispetto a questa scala standard di valutazione di competenze e comportamenti, nelle schede di valutazione potranno essere riportati, su singoli *item*, differenti e specifici criteri per la valorizzazione della scala di valutazione da 1 a 5, sostitutivi a quelli descritti in tabella. Tali criteri verranno rappresentati nelle schede come criteri di "Valutazione specifica" e costituiranno, di fatto, un dizionario delle competenze riportato direttamente sulle schede di valutazione.

Il valutatore analizza le Relazioni pervenute dai valutati ed elabora una valutazione preliminare, compilando la scheda, in versione bozza.

Il processo di valutazione si svolge possibilmente mediante un colloquio individuale in presenza delle parti interessate, al fine di favorire un momento di chiarificazione diretta e reciproca sulla prestazione del valutato ed il dialogo su modalità e azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa.

IL valutatore pertanto convoca i valutati entro il 30 aprile, ed espone loro la valutazione ipotizzata.

In relazione alla necessità di garantire la migliore copertura dei turni il valutatore deve convocare formalmente uno o più incontri. In tale sede consegna la scheda di valutazione ai valutati interessati, separatamente.

## V.2b Valutazione della dirigenza apicale e di staff

La valutazione della dirigenza apicale (Responsabili di struttura complessa o semplice aziendale) e di quella di staff, segue le stesse regole di cui al precedente paragrafo.

Cambiano tuttavia gli item di valutazione (per gli aspetti manageriali) e la natura del rapporto con l'OIV.

La dirigenza in argomento infatti, dovrà consegnare la **Relazione sull'attività svolta** di cui al precedente paragrafo, sia al Direttore Generale che all'OIV, per lo specifico esame da parte dell'Organismo in vista della predisposizione della proposta di valutazione del singolo dirigente, al D.G.

La dirigenza apicale viene inoltre valutata anche rispetto ad uno specifico parametro relativo agli obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione ed al rispetto del codice di comportamento dei dipendenti.

## V.2c Colloquio di valutazione

Come anticipato al paragrafo V.2°, il colloquio tra valutatore e valutato serve, oltre che per la presa visione delle valutazioni da parte dei valutati, per attivare un feedback tra le parti, gestito non solo come un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche come momento di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa ovvero per definire percorsi formativi per l'implementazione di ulteriori competenze.

Il valutatore ha la facoltà di modificare o confermare la valutazione sulla base dell'interrelazione con il valutato o con gli altri eventuali attori del processo, durante la stessa fase di colloquio ovvero



entro i 2 giorni successivi, recependo le eventuali osservazioni ritenute valide e fondate e capaci di meglio definire la corretta valutazione.

Al termine del colloquio, il valutatore dà copia della scheda al valutato il quale ha, a sua volta, tempo 2 gg lavorativi per rilasciare formalmente un feedback sulla valutazione ricevuta (paragrafo V.3).

Trascorso tale termine le parti si incontrano per la firma della scheda di valutazione, originaria o rivisitata, che in tal modo diviene definitiva, fatti salvi gli esiti di eventuali procedure di conciliazione.

Il valutatore dovrà predisporre, infine, un **elenco del personale valutato**, riportando in esso anche la % di performance individuale emersa nella valutazione, da consegnare entro il 10 maggio alla Programmazione e Controllo di Gestione.

Per la **dirigenza apicale e di staff**, il colloquio di valutazione si tiene con il Direttore Generale, che verrà supportato dall'OIV in particolare nelle fasi di cambio della Direzione Generale, come fattore di continuità.

## V.3 Feedback del valutato e note dei valutatori

Il feedback del valutato e le note del valutatore o dell'OIV, sono uno strumento di garanzia delle parti in causa del processo. Tutti gli attori coinvolti hanno infatti la possibilità di:

- Riportare elementi utili per descrivere aspetti relativi alla valutazione, che non emergono dai parametri quali-quantitativi della scheda;
- Riportare elementi utili per l'eventuale procedura di conciliazione;
- Indicare eventuali elementi positivi distintivi ed attestazioni meritorie;
- Elencare eventuali suggerimenti e spunti di miglioramento sull'apporto ed approccio tecnico professionale richiesto al valutato.

Di ciascuna modifica apportata debbono essere avvisate tutte le parti in causa, entro 2 gg lavorativi.

## V.4 Procedure di conciliazione

Avverso la valutazione è possibile produrre un'istanza con la richiesta di revisione, rivolta ai soggetti che hanno effettuato la valutazione. Tale istanza deve essere riportandola nella apposita sezione della scheda di valutazione denominata feedback del valutato, coinvolgendo, nel caso l'OIV e/o il Direttore Generale o suo delegato, purché sia garantita la terzietà rispetto alle parti in causa.

Le istanze di revisione e le procedure di conciliazione possono essere attivate per ragioni di legittimità o di merito. Tuttavia devono sempre essere circostanziate e riferite ad evidenze e dati di fatto riscontrabili e circostanziati, non a mere e generiche rivendicazioni.

Se necessario, per esigenze legate alla descrizione delle motivazioni, l'istante può riportare la richiesta anche in un documento da allegare alla scheda di valutazione medesima.

Il termine ultimo per la chiusura delle procedure di conciliazione è stabilito nel **31 maggio** di ogni anno, salvo casi particolarmente complessi e che porteranno alla sospensione delle procedure di liquidazione dei compensi, esclusivamente per il ricorrente.

L'istanza deve essere datata, firmata, protocollata e inviata sia al valutatore che al servizio della gestione delle risorse umane.

## **V.5 Cause di esenzione dal processo**

Il personale assente dal servizio per almeno l'80% dei giorni di lavoro effettivi, al netto di 32 giorni di ferie oltre alle giornate di festività e delle domeniche/riposi, non viene valutato. Tale percentuale si applica, in proporzione al periodo di competenza, anche per neo assunti o cessati.

## **V.6 Le 5 buone pratiche della valutazione**

1. Definizione iniziale e presentazione formale a tutto il personale degli obiettivi regionali, aziendali e di articolazione organizzativa (Piano delle Performance e Piani Operativi);
2. Assegnazione formale di obiettivi individuali gestionali e/o delle competenze professionali attese, da formalizzare tramite presentazione delle schede individuali;
3. Trasparenza delle procedure e dei meccanismi di valutazione e loro applicazione puntuale e il più possibile oggettiva;
4. Monitoraggio dello stato di avanzamento di tutti gli obiettivi assegnati, mediante report quantitativi e qualitativi, da diffondere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione.
5. Raccolta e gestione condivisa delle informazioni utili per le valutazioni, da parte del valutatore (valutazione basata su dati di fatto).

## **V.7 Esiti del processo di valutazione**

La valutazione del singolo dipendente dà luogo ad una specifica incentivazione che viene determinata ed attribuita secondo procedure e regole stabilite nel regolamento del sistema aziendale di incentivazione, soggetto a contrattazione decentrata con le OO.SS.

Al termine del processo di valutazione individuale, le schede di valutazione dei dipendenti, sottoscritte ed in originale, integrate con l'esito di una eventuale procedura di conciliazione, se attivata, vengono trasmesse al Responsabile della gestione delle risorse umane, al fine di consentire la loro conservazione nel fascicolo personale del singolo dipendente.

## **VI) NORME FINALI E DI ATTUAZIONE**

### **VI.1 raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

La definizione degli obiettivi nell'ambito del ciclo di gestione della performance deve avvenire in maniera integrata e consequenziale al processo di programmazione sanitaria ed al bilancio di previsione.

Nel processo è fondamentale garantire coerenza e coordinamento tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi, piani d'azione, budget autorizzativi e risorse economiche.

### **VI.2 Prima applicazione del SMVP**

In sede di prima applicazione del presente regolamento i termini ivi indicati sono soggetti a normali slittamenti temporali in relazione allo stato di progressivo avvio ed implementazione dei processi. Inoltre alcune procedure potranno essere condotte in termini semplificati rispetto a quanto descritto, in relazione all'esigenza di definire, comunicare e formare l'organizzazione e la dirigenza, sulle regole di sistema.

La Struttura Tecnica Permanente fornirà all'OIV adeguate descrizioni e motivazioni di tali aspetti, provvedendo ad inserire le stesse nella Relazione sulla performance 2019.

### **VI.3 Aggiornamento annuale del SMVP**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance non è un documento statico. A seguito della prima adozione, viene aggiornato annualmente previo parere vincolante del OIV.

Pertanto, negli anni successivi, laddove non fosse necessario apportare modifiche e integrazioni al SMVP, l'OIV si limiterà a confermare formalmente il precedente Sistema, dandone comunicazione al Dipartimento della Funzione Pubblica nelle forme e modalità previste.

## VII) ALLEGATI

- **Istruzione Operativa sulla valutazione della performance**
- **A1** - Scheda di valutazione direttore di SC, SSA e SS in staff;
- **A2** - Scheda di valutazione dirigente di SS, IPAS e IP;
- **B1** - Scheda di valutazione per incarico di funzione organizzativa o professionale del comparto;
- **B2** - Scheda di valutazione comparto cat. DS-D;
- **B3** - Scheda di valutazione comparto cat. C-BS;
- **B4** - Scheda di valutazione comparto cat. B-A;

## Acronimi utilizzati

AREUS – Azienda regionale dell'emergenza e urgenza della Sardegna

DG – Direttore Generale

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

PTP – Piano Triennale Performance

RAS – Regione Autonoma della Sardegna

SC – Struttura complessa

SMVP – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

SS – struttura semplice interna a SC o SSA

SSA – Struttura semplice aziendale / dipartimentale

IP – incarico professionale

IPAS – Incarico professionale di alta specializzazione