



***AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA  
DI SASSARI***

**Regolamento misurazione e valutazione performance**



## Sommario

|   |    |
|---|----|
| 1) PREMESSA.....  | 3  |
| 2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE .....   | 4  |
| 3) PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....  | 6  |
| 3.1) Fasi.....  | 6  |
| 3.2) Tempi.....   | 7  |
| 3.3.1) Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....   | 8  |
| 3.3.2) Processo di misurazione e valutazione delle performance individuali.....   | 9  |
| 3.3.3) Collegamento con il sistema premiante.....   | 10 |
| 4) SOGGETTI E RESPONSABILITA' .....   | 11 |
| 4.1) Soggetti.....  | 11 |
| 4.2) Effetti della valutazione.....   | 12 |
| 5) PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....   | 13 |
| 6) MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON LE PROCEDURE DI CONTROLLO<br>ESISTENTI.....                                | 14 |
| 7) MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE<br>ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO ..... | 14 |
| 8) TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE .....   | 14 |
| 9) NORME TRANSITORIE.....   | 14 |



## 1) PREMESSA

Il D. lgs n. 150/2009 ha profondamente innovato il sistema di valutazione assegnandogli un ruolo strategico che va ad incidere sia sull'organizzazione delle amministrazioni, sia sulla gestione del personale.

Come enunciato all'art. 7 le Pubbliche Amministrazioni devono adottare un documento che regolamenti il Sistema di misurazione e valutazione della Performance secondo le direttive date dalla Civit, la commissione tenuta a garantire la trasparenza dei sistemi di valutazione e ad assicurare la comparabilità e la visibilità degli indici di andamento gestionale.

Nell'ambito dei principi forniti dalla Civit (le delibere n. 104/2010 e n. 114/2010) il presente documento intende:

- descrivere fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della Performance;
- prevedere le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- prevedere le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della Performance.

Per performance si intende il contributo che un individuo o un'organizzazione apporta, attraverso la propria azione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e delle finalità volte a soddisfare gli interessi degli utenti.

Il Sistema ha per oggetto la misurazione e valutazione sia della performance organizzativa che di quella individuale con la previsione di specifici indicatori. Il nuovo assetto normativo, a differenza del precedente che imponeva un sistema di valutazione solo per la dirigenza, chiarisce che il nuovo Sistema va applicato a tutto il personale, instaurando un meccanismo a cascata (top-down) che parte dal vertice politico che valuta la dirigenza apicale, arrivando al personale delle aree funzionali che è valutato dal dirigente o responsabile di struttura. Detto ciò, occorre dire che il fine dell'Azienda è duplice: migliorare la qualità dei servizi offerti e garantire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative. L'obiettivo è sinergico poiché si fonda sull'interazione virtuosa delle forze in campo. Da un lato ottimizzare la produttività ed il livello dei servizi ha un riflesso che attiene direttamente al miglioramento della performance dell'organizzazione, dall'altro promuove la cultura della differenziazione dei giudizi sulla performance individuale del personale, attraverso forme di valorizzazione del merito e sistemi premianti.

Un Sistema di valutazione e misurazione efficiente deve assolutamente ispirarsi ai seguenti principi:

- condivisione con i collaboratori dei principali obiettivi aziendali e consapevolezza della valutazione professionale e manageriale come opportunità di crescita individuale ed organizzativa;
- obiettivi specifici, trasparenti e misurabili in termini concreti e chiari tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati.
- obiettivi correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- obiettivi riferibili ad un arco temporale determinato
- informazione adeguata e partecipazione del valutato alla valutazione, con eventuale ricorso al contraddittorio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione;
- previsione, per tutti i valutati, di una seconda istanza di valutazione a garanzia del rispetto delle procedure dei tempi e delle fasi previste dalle disposizioni dell'art. 7 del D. lgs n. 150/2009.

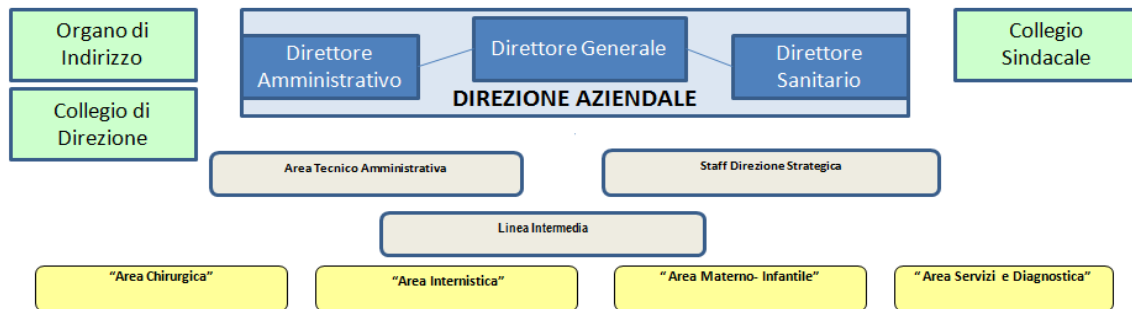
Secondo quanto disposto Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche le Amministrazioni, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, devono opportunamente valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione. La realizzazione di questo obiettivo richiede la consapevolezza che la gestione delle risorse umane non può esaurirsi in una mera amministrazione del personale, ma implica una adeguata considerazione della persona del lavoratore proiettata nell'ambiente di lavoro.

In questa prospettiva si inquadrano le indagini sul benessere organizzativo, i cui risultati rappresentano validi strumenti per un miglioramento della performance dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del

personale dipendente, contribuendo a fornire informazioni utili a descrivere, sotto diversi punti di vista, il richiamato contesto di riferimento.

## 2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE

L'Azienda Ospedaliera di Sassari ha la seguente struttura organizzativa: il governo strategico è rappresentato dalla Direzione Aziendale supportata da tre diverse aree, quella Tecnica Amministrativa, quella Strategica e dalla Linea Intermedia. Svolgono a loro volta una funzione di supporto per l'Area produttiva in cui confluiscono le diverse UU.OO..



Secondo quanto indicato dalla CIVIT, la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

La **misurazione** della *performance* è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone). Per effettuare la misurazione della *performance*, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni.

Se appropriatamente sviluppato, un Sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della *performance* è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi.

Un Sistema di misurazione della *performance* si compone di tre elementi fondamentali:

1. indicatori;
2. target;
3. infrastruttura di supporto e processi.

Un **indicatore** di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali' o a valori 'veri'. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del decreto. A tal fine la Commissione fornirà, come evidenziato in premessa, ulteriore documentazione tecnica di supporto alla costruzione di Sistemi di misurazione e valutazione secondo la logica multidimensionale di cui all'articolo 8 del decreto.

Un **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare *target* rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il *target* sia ambizioso, ma realistico;
- il *target* sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato **dall'infrastruttura di supporto** e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

Per rendere i Sistemi di misurazione ancor più efficaci un'organizzazione può dotarsi di una mappa strategica, potenzialmente sviluppabile a cascata in diversi livelli organizzativi. La mappa strategica serve a collegare obiettivi a indicatori, risorse intangibili a risultati tangibili e indicatori di consuntivo a indicatori previsionali. Inoltre, può essere utilizzata come mezzo per comunicare la strategia sia all'interno dell'organizzazione, sia dall'organizzazione ai principali *stakeholder* esterni.

La metodologia aziendale che si intende adottare ai fini della misurazione della performance organizzativa e individuale si ispira ai modelli presenti in letteratura e alle indicazioni fornite dalla CIVIT.

Pertanto, secondo quanto disposto nella Delibera 89/2010 il sistema di misurazione della performance dell'azienda, rispetta i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*.



Nello specifico:

- 1) gli **indicatori di outcome** misurano l'esito sanitario delle cure erogate ai pazienti;
- 2) gli **indicatori di output** misurano la qualità e/o la quantità delle attività aziendali nell'erogazione delle prestazioni e dei servizi erogati;
- 3) gli **indicatori di processo** misurano l'appropriatezza del processo assistenziale in relazione a standard di riferimento: linee guida, percorsi assistenziali;
- 4) gli **indicatori di input** misurano i fattori produttivi aziendali (spese per assistito, spese per nuove apparecchiature, rinnovo locali.. etc);
- 5) gli **indicatori di efficacia** misurano la capacità del sistema di conseguire i risultati attesi (prestazioni assistenziali, tutela della salute);
- 6) gli **indicatori di efficienza** misurano la capacità del sistema di conseguire i risultati attesi con il minor utilizzo delle risorse: risorse utilizzate/servizi prodotti.

### 3) PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

#### 3.1) Fasi

Il processo di redazione del Piano della performance si inserisce nell'ambito del più ampio processo di Pianificazione Strategica e programmazione dell'Azienda e definisce strumenti e modalità adeguate a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

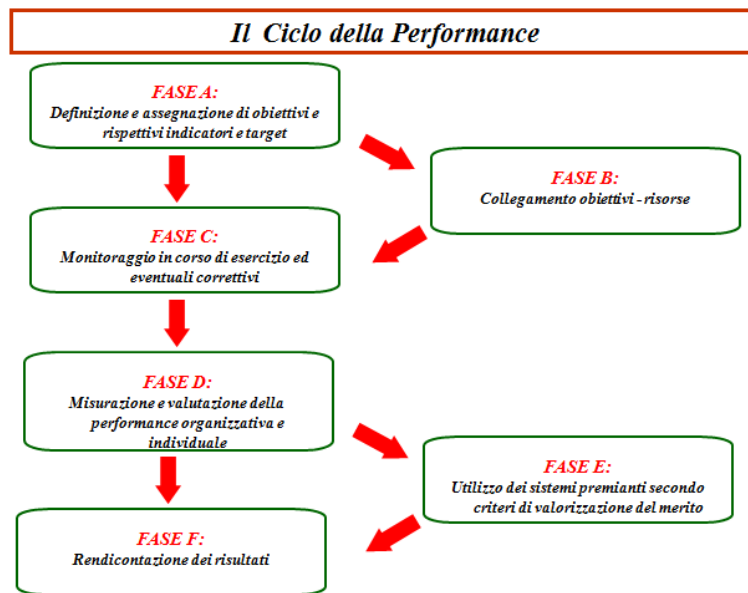
Il punto di partenza è costituito dagli obiettivi strategici di indirizzo definiti nel Piano Sanitario Regionale.

Il ciclo di gestione della Performance si declina nelle seguenti **fasi**:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori. La Direzione Generale, in armonia con gli atti di programmazione sanitaria regionale ed in relazione alle proprie strategie, individua gli obiettivi strategici che l'azienda intende realizzare. Le strategie

(aree strategiche) sono quindi declinate in obiettivi strategici e obiettivi operativi. Tali obiettivi, e i relativi indicatori e standard, vengono assegnati attraverso un processo di negoziazione con i Dirigenti responsabili di Unità Operative. Con un processo a cascata i Responsabili delle UU. OO. assegnano gli obiettivi ai propri collaboratori;

- collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
- monitoraggio da parte del Servizio Programmazione e Controllo in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati ai vertici dell’amministrazione.



### 3.2) Tempi

Nella tabella seguente sono individuati le fasi, i soggetti coinvolti e i tempi del ciclo della performance.

| n. fase | fasi   | tempi   | Output del processo                  | Soggetto responsabile        |      |
|---------|--|---|--------------------------------------|------------------------------|------|
| 1       | Adozione Piano Performance                                 | Entro 31 gennaio (anno di riferimento)                  | Piano performance                    | Direzione Aziendale          | OIV* |
| 2       | Attribuzione obiettivi di budget ai Direttori di Struttura | Preferibilmente entro febbraio                          | Budget                               | Direzione Aziendale          |      |
| 3       | Attribuzione obiettivi ai collaboratori                    | Preferibilmente entro marzo                             | Verbale di assegnazione obiettivi    | Direttori delle Strutture    |      |
| 4       | Monitoraggio performance organizzativa                     | Entro il mese successivo al quadrimestre di riferimento | Report quadrimestrale                | Struttura Tecnica Permanente |      |
| 5       | valutazione intermedia                                     | Entro luglio  | Verbali di valutazione               | Valutatori                   | OIV* |
| 6       | Valutazione finale (con colloquio di valutazione)          | Entro maggio dell’anno successivo                       | Schede di valutazione                | Valutatori                   |      |
| 7       | Adozione graduatoria di merito                             | Entro giugno  | Graduatoria di merito                | OIV/Direzione                |      |
| 8       | Adozione della Relazione sulla performance                 | Entro giugno  | Delibera Relazione sulla performance | Direzione Aziendale          |      |
| 9       | Attivazione del sistema premiante                          | Successivo al completamento delle fasi precedenti       | Delibera attribuzione premi          | Servizio Personale           |      |

- L’OIV interviene come garante del sistema nel suo complesso

### 3.3) Modalità

La misurazione si colloca nel più ampio ambito del ciclo di gestione della *performance* tra la fase della pianificazione degli obiettivi (Piano della *performance*) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla *performance*).

Il processo di misurazione avviene in due fasi distinte attraverso:

- **la misurazione della Performance organizzativa**

Essa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Secondo quanto disposto all'art. 8 del Decreto 150/2009 l'oggetto della valutazione della performance organizzativa è rappresentato dai seguenti elementi:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

- **la misurazione della Performance individuale**

La performance individuale esprime invece il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di flessibilità lavorativa del singolo al raggiungimento degli obiettivi dell'equipe di appartenenza.

Secondo quanto disposto all'art. 9 del Decreto 150/2009 l'oggetto della valutazione della performance individuale, riferita ai dirigenti e al personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, è rappresentato dai seguenti elementi:

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

I dirigenti, a loro volta, dovranno valutare la performance individuale del personale sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del Decreto (descritto nel paragrafo seguente) in relazione ai seguenti parametri:

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

#### 3.3.1) Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Ricevute le indicazioni regionali (da Piano sanitario regionale e da obiettivi annuali assegnati alla direzione generale), integrate con esigenze strategiche aziendali correlate all'analisi del contesto interno ed esterno, le stesse vengono tradotte in obiettivi strategici, a loro volta declinati in piani operativi e obiettivi operativi assegnati ai dirigenti (e integrati con il sistema premiante di tutto il personale).





Si configura, in tal modo, un sistema a “cascata” che integra i modelli di pianificazione, programmazione e controllo aziendali con quelli di gestione delle risorse e del sistema premiante.

Agli obiettivi operativi sono associati indicatori, target, orizzonte e articolazione temporale, responsabili e risorse assegnate.

Il processo di Budget consiste nella negoziazione ed assegnazione degli obiettivi individuati alle Unità Organizzative aziendali.

Essi sono correlati ad azioni, indicatori e target e sono discussi dalla Direzione aziendale con i Responsabili delle UU.OO.

Per la misurazione della performance organizzativa la scheda di budget deve riportare i seguenti campi:

- Dimensione di valutazione;
- Codice e descrizione dell’obiettivo Strategico;
- Codice e descrizione dell’obiettivo operativo;
- Peso dell’obiettivo operativo (somma dei pesi=100);
- Formula e descrizione dell’indicatore (almeno uno per ogni obiettivo operativo);
- Peso indicatore (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100);
- Valore atteso a fine anno
- Valore rilevato
- Valore minimo accettabile (sotto il quale si da punteggio zero).

### **3.3.2) Processo di misurazione e valutazione delle performance individuali**

In seguito alla negoziazione effettuata con la Direzione aziendale, ciascuno dei Responsabili delle Unità Operative Complesse e delle Unità Operative Semplici e Semplici Dipartimentali, sulla base della scheda budget approvata con la Direzione, attribuirà ai propri collaboratori Dirigenti e al personale del comparto gli obiettivi individuali da raggiungere, legati agli obiettivi attribuiti alla unità organizzativa di competenza e trasmetterà una Relazione puntuale dell’assegnazione degli obiettivi individuali alla Direzione Aziendale.

Il sistema disciplinato dall’accordo con le organizzazioni sindacali si fonda sul principio che la “produttività” deve essere necessariamente legata alle logiche del budgeting, con l’obbligo di verificare il diritto alla distribuzione dell’incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, misurato attraverso il sistematico impiego di opportuni indicatori di risultato. La retribuzione di risultato conserva, pertanto, il suo forte valore di leva gestionale per incentivare il personale a raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza. La metodologia disciplinata dal presente accordo, quindi, in prima battuta collega il calcolo del premio spettante ad ogni equipe (facendo riferimento alla rispettiva area contrattuale) alla performance organizzativa conseguita dal relativo Centro di Responsabilità (CdR), secondo una logica che considera l’attività di ogni singolo CdR come il risultato dell’apporto congiunto di tutte le professionalità presenti; successivamente tale premio viene suddiviso all’interno dell’equipe in considerazione delle performance individuali che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati di struttura.

Il Piano dei CdR adottato dall’Azienda prevede che, sulla base del modello di responsabilizzazione adottato, ciascuno di questi negozi i contenuti della propria scheda di budget con la Direzione strategica, garantendo, nelle varie fasi di programmazione e controllo, il coinvolgimento di tutto il personale afferente al CdR.

Nell’ambito di ciascun CdR devono pertanto essere organizzati appositi momenti d’incontro con i componenti dell’equipe (dirigenza e comparto) per:

1. l’illustrazione degli obiettivi, degli indicatori e dei relativi risultati attesi;
2. la condivisione delle modalità di attuazione del piano di budget;
3. le risultanze relative a momenti di verifica intermedia del grado di conseguimento degli obiettivi;
4. la verifica e valutazione dei risultati finali conseguiti.

Ciascun Direttore/responsabile di struttura, con il supporto del/della coordinatore/coordinatrice è tenuto a fornire evidenza circa l’avvenuta illustrazione e condivisione dei suddetti contenuti ed adempire a tale onere trasmettendo all’Amministrazione la scheda degli obiettivi di budget sottoscritta da tutti i propri collaboratori entro trenta giorni dalla



data di sottoscrizione della Scheda Budget (dirigenza e comparto, salvo casi eccezionali non imputabili alla volontà del Direttore).

In relazione alle verifiche definitive dei risultati annuali conseguiti dai singoli CdR (performance organizzative), nel caso in corso d'anno siano intervenuti comprovati ostacoli al raggiungimento degli obiettivi, il relativo direttore o responsabile dovrà prontamente trasmettere alla Struttura tecnica permanente le informazioni necessarie a documentare le criticità intervenute ed il relativo impatto organizzativo. Tali documentazioni verranno acquisite dalla Struttura tecnica permanente, che, previa analisi delle informazioni ricevute, trasmetterà le proprie risultanze all'organismo di valutazione per le verifiche definitive di propria competenza.

La performance individuale viene individuata attraverso un'opportuna analisi dell'apporto prestato dai singoli ai fini del conseguimento degli obiettivi d'equipe.

Definite quindi le modalità di accesso al fondo incentivante da parte dei singoli CdR, con la stessa impostazione logica fin qui seguita, in riferimento a ciascuna struttura aziendale spetta al diretto superiore attribuire un "punteggio di valorizzazione" a ciascuno dei propri collaboratori. Tale punteggio è fissato in base al grado di partecipazione alla produttività ed al contributo fornito al conseguimento delle performance organizzative.

Per il calcolo dell'incentivo individuale spettante viene ovviamente utilizzato il punteggio di valorizzazione risultante a fine anno, corrispondente all'effettivo apporto prestato da ciascun collaboratore nel corso dell'esercizio.

Considerato che a livello aziendale le varie strutture generalmente presentano differenti obiettivi e modalità per il raggiungimento degli stessi, ciascun responsabile valorizzatore all'inizio di ogni esercizio (entro 30 giorni dalla data di negoziazione degli obiettivi, contestualmente all'illustrazione degli stessi) è tenuto a definire i contenuti della scheda di valorizzazione, indicando almeno 5 criteri, la cui individuazione, che potrà avvenire anche confermando quelli già adottati nell'esercizio precedente, deriverà logicamente dai contenuti di programmazione della performance organizzativa annuale negoziati con la Direzione strategica. In riferimento a ciascuno di tali criteri sarà quindi necessario esplicitare il significato dei cinque livelli crescenti di apporto individuale, tenendo presente che livello 1 rappresenta il minimo contributo accettabile ed il livello 5 l'impegno massimo programmabile da parte dei singoli collaboratori.

### 3.3.3) Collegamento con il sistema premiante

Alla valutazione dei risultati segue la fase di deliberazione e distribuzione dei premi di produttività, disciplinata dal Sistema Premiante, in attuazione del "Protocollo applicativo" contrattato con le Organizzazioni sindacali aziendali e la Direzione Aziendale.

Nello specifico negli stessi protocolli si specifica che:

Il fondo della retribuzione di risultato è distribuito ai singoli dipendenti in base alla verifica logicamente connessa dei due seguenti livelli di performance:

1. il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati per il CdR di afferenza (**performance organizzativa**);
2. il contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento dei suddetti obiettivi e più in generale all'efficiente ed efficace funzionamento della propria struttura (**performance individuale**).

In base all'articolazione organizzativa dell'Azienda, l'accesso delle diverse Aree al fondo incentivante tiene anche in considerazione un "punteggio differenziale di valenza", individuato in funzione della complessità e onerosità in termini operativi che caratterizzano le diverse Aree.

Tale punteggio è definito in fase di sottoscrizione del budget in funzione della rilevanza della struttura, tenendo conto della consistenza/"valenza" degli obiettivi negoziati dall'Area in rapporto alle risorse strumentali e professionali effettivamente disponibili ed assegnate.

Il punteggio differenziale viene attribuito all'interno di un margine di variabilità compreso tra 1,0 e 1,5.

La valenza viene definita annualmente dalla Direzione Aziendale in sede di negoziazione degli obiettivi di budget tenendo conto anche dei seguenti criteri / tipologie di attività di massima:

- Area critica (Terapie Intensive) e Pronto Soccorso
- Area degenza (con ricoveri urgenti) e camere operatorie



- Unicità / particolarità delle funzioni svolte dalla struttura all'interno dell'Azienda

Al fine di fornire la necessaria trasparenza al processo connesso alla retribuzione di risultato l'Azienda garantisce che dei punteggi di valenza ne sia data opportuna informativa.

#### **4) SOGGETTI E RESPONSABILITA'**

##### **4.1) Soggetti**

Si riportano di seguito i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e i relativi compiti attribuiti nel processo.

##### **La Direzione Generale**

Definisce gli obiettivi strategici dell'azienda, assegna gli obiettivi ai **Direttori di Struttura (complessa e semplice dipartimentale)** e valuta la performance organizzativa dei Direttori di struttura su proposta dell'OIV; adotta il Piano e Relazione sulla performance ed il Piano triennale della Trasparenza; su proposta dell'OIV adotta la graduatoria finale di merito derivante dal processo di misurazione e valutazione.

##### **L'Organo di Indirizzo e Collegio di Direzione**

L'Organo di indirizzo e il Collegio di Direzione:

- coadiuvano il Direttore Generale nella programmazione delle attività, nelle scelte strategiche generali aziendali, nella individuazione di criteri di qualità per la valutazione delle attività integrate delle unità operative, nel coordinamento del supporto delle attività formative;
- collaborano nella definizione degli obiettivi annuali e pluriennali di attività integrate e nella verifica della rispondenza tra questi e le risorse assegnate;
- propongono in relazione alla peculiarità degli obiettivi annuali e pluriennali di attività, l'eventuale necessità di risorse aggiuntive.

##### **Direttori di Struttura (complessa e semplice dipartimentale)**

Assegnano gli obiettivi e valutano la performance individuale dei collaboratori assegnati alla Struttura.

##### **Dirigenti**

Collaborano con il Direttore di Struttura alla valutazione dei Responsabili di Posizione Organizzativa e degli altri collaboratori della struttura di appartenenza.

##### **Dipendenti del comparto titolari di Posizione Organizzativa/coordinatori**

Collaborano con il Direttore di Struttura alla valutazione dei collaboratori assegnati al settore di appartenenza; partecipano alla valutazione attraverso il confronto con il valutatore.

##### **Dipendenti del comparto**

Partecipano alla valutazione attraverso il confronto con il valutatore.

##### **L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

Definisce e propone al Direttore Generale il Sistema di misurazione e valutazione della performance; monitora il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Direttore Generale; valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'azienda; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, al fine della premialità secondo le disposizioni di cui al D.Lgs. 150/09 e la contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione



del merito e della professionalità; propone al Direttore Generale la valutazione annuale dei Direttori di Struttura; risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT; promuove e certifica l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/09; verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità; realizza indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

### **Struttura Tecnica Permanente (STP)**

Coadiuvata l'OIV e la Direzione Aziendale nello svolgimento delle attività di misurazione della performance; funge da cabina di regia dell'intero ciclo della performance interagendo con tutti gli altri soggetti coinvolti; redige il piano e la relazione della performance, predisporre le schede di budget ed effettuare le rendicontazioni nei modi e nei tempi definiti dal Sistema.

### **Servizio Personale**

Procede al pagamento dei premi in base alle regole stabilite dal Sistema Premiante.

Tutte le figure sopra descritte partecipano (con diversi gradi di responsabilità) alle indagini sul benessere organizzativo e possono suggerire proposte progettuali e organizzative per migliorare la qualità dei servizi e del Sistema.

La tabella seguente evidenzia i soggetti che intervengono nella valutazione individuale.

| CHI VALUTA                                 | CHI E' VALUTATO   | SUPPORTO   |
|--|---|--|
| Direttore Generale                         | Dirigenti Apicali   | Su proposta dell'OIV   |
| Dirigenti apicali                          | Dirigenti non apicali   | Dirigenti di SS in "rapporto funzionale"   |
|  | Responsabili posizione Organizzativa tecnica, professionale, amministrativa | Dirigenti di SS o dirigenti con incarico professionale                                   |
|  | Dipendenti comparto non sanitario   | Dir. Intermedi o responsabili di posizione organizzativa T.P.A. in rapporto "funzionale" |
|  | Dipendenti comparto sanitario   | Valutazione su proposta dei responsabili di posizione organizzativa e/o dei coordinatori |
| Direttore Professioni Sanitarie e Tecniche | Responsabile di posizione organizzativa sanitaria e coordinatori PST        | In condivisione con i dirigenti apicali delle strutture di incardinamento                |

### **4.2) Effetti della valutazione**

A seconda del punteggio ottenuto alla fine del processo di valutazione, si possono configurare due possibilità: valutazione positiva, valutazione negativa. Ogni azienda definisce i criteri di classificazione della valutazione identificando un punteggio minimo al di sotto del quale la valutazione sarà considerata come negativa.

#### **Effetti della valutazione positiva**

L'esito positivo della valutazione annuale del OIV è condizione necessaria per l'attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato, così come determinata dall'applicazione della metodologia contenuta nell'apposito Protocollo applicativo per l'attuazione del Sistema Premiante aziendale, in linea con le procedure di cui all'art. 65, commi 4 e 6 del CCNL 5 dicembre 1996 e s.m.i., oltre che a concorrere nell'espressione della valutazione di competenza dei relativi Collegi Tecnici alle scadenze previste.



## Effetti della valutazione negativa

Relativamente ai dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa o di responsabilità di struttura semplice, l'accertamento di risultati negativi della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, determinati dall'inosservanza delle direttive e dall'operato non conforme ai canoni propri (gestione del budget affidato, efficacia dei modelli gestionali adottati, ogni altra funzione gestionale delegata) può determinare:

- la revoca dell'incarico prima della sua scadenza e l'affidamento di altro anche della stessa natura o di livello inferiore, comunque di valore economico più basso. Nel caso in cui al direttore di struttura complessa venga revocato l'incarico, a questi spetterà la fascia immediatamente inferiore per quanto riguarda l'indennità di esclusività del rapporto di lavoro e verrà tolta l'indennità di struttura complessa ove percepita.
- La perdita della retribuzione di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno della verifica. L'ammontare di tale eventuale decurtazione sarà individuato dal OIV, anche secondo quanto previsto dall'apposito protocollo operativo sul Sistema Premiante aziendale.

In caso di valutazione negativa per due anni consecutivi, l'attivazione della valutazione definitiva del relativo Collegio Tecnico anche prima della scadenza dell'incarico, cui, in caso di giudizio negativo, seguirà la revoca dell'incarico di cui sopra e l'attribuzione di altro incarico di valore economico inferiore.

## 5) PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La delibera n. 104/2010 della Commissione, con riferimento a quanto indicato in via generale dalla legge, precisa che "per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti. In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità" con l'applicazione delle procedure previste dal Dlgs 28/2010.

- a) Nel caso il Valutato contesti il risultato della valutazione, per soli elementi procedurali e non di merito, può attivare la procedura prevista per la mediazione rivolgendosi all'Organismo di mediazione.
- b) L'Organismo di mediazione è costituito di volta in volta ed è composto da:
  - Direttore del Servizio Gestione e Sviluppo Risorse Umane con funzioni di Presidente;
  - Un componente scelto dal Dipendente;
  - Un componente scelto dal Direttore Generale;
  - Un Segretario individuato dal Direttore Generale.
- c) Il Presidente è sostituito da un dirigente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento ovvero nella ipotesi in cui sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.
- d) Il Valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato o a un legale di propria fiducia.

La procedura di conciliazione prevede:

- All'atto della presentazione della domanda di mediazione, il responsabile dell'organismo designa un mediatore, e fissa il primo incontro tra le parti (non oltre quindici giorni dal deposito della domanda).



- La domanda e la data dell'incontro sono comunicate all'altra parte, anche a cura dell'istante.
- Il mediatore, che deve assicurare alle parti la sua imparzialità e idoneità al corretto e sollecito espletamento dell'incarico, cerca un accordo amichevole di definizione della controversia.
- Se la conciliazione riesce, il mediatore redige processo verbale, sottoscritto dalle parti e dallo stesso mediatore.
- Se l'accordo non è raggiunto, il mediatore può formulare una proposta di conciliazione. Nel verbale, contenente l'indicazione della proposta, si dà atto della mancata partecipazione di una delle parti al procedimento di mediazione.
- In qualunque momento del procedimento, su concorde richiesta delle parti, il mediatore formula una proposta di conciliazione.

## 6) MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON LE PROCEDURE DI CONTROLLO ESISTENTI

Gli esiti e le attività del ciclo di gestione della performance aziendale, oltre alla programmazione degli obiettivi, devono essere in collegamento consequenziale e logico con la programmazione sanitaria (coerenza) e finanziaria d'Azienda (sostenibilità), in ossequio agli obiettivi di Programmazione Regionale.

I dati di natura economico finanziaria, eventualmente oggetto di valutazione, sono attinti dal sistema di contabilità analitica e generale e dai dati a consuntivo del Bilancio.

|   |  |
|---|--|
| Attività di controllo in senso proprio  | Soggetti titolari  |
| Controllo di regolarità contabile e amministrativa                                    | Collegio Sindacale   |
| Supervisione sul ciclo di gestione della performance e controllo valutazioni ed esiti | Organismo Indipendente di Valutazione (con supporto di Struttura Tecnica permanente) |
| Controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del D. Lgs. n. 286/1999              | Direttore Generale (con supporto da Organismo Indipendente di Valutazione)           |
| Attività di controllo in senso lato   | Soggetti titolari  |
| Pianificazione e supporto all'OIV   | Struttura Tecnica permanente   |
| Controllo di gestione (reporting e contabilità analitica)                             | Controllo di Gestione  |
| Contabilità generale (e bilancio)   | Servizio Bilancio  |

## 7) MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Poiché i programmi saranno calibrati in funzione delle risorse finanziarie stanziare dalla RAS, nella definizione del Piano della Performance si terrà conto delle risultanze dei documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio approvati dall'ente.

## 8) TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

La trasparenza è garantita dalla adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del sistema e dalla pubblicazione sul sito istituzionale del Sistema stesso, del Piano di performance e della Relazione sulla performance.

## 9) NORME TRANSITORIE

Le metodologie di misurazione e valutazione adottata dall'azienda nel presente regolamento si ispirano a modelli presenti in letteratura ed alle indicazioni della CIVIT e tenendo conto delle specificità del contesto sanitario in cui opera l'azienda e degli strumenti utilizzati sino ad ora, il presente regolamento sarà applicato esclusivamente per le parti che ad oggi trovano possibile realizzazione, pertanto la sua attuazione a regime partirà dall'anno 2016.