



Azienda Regionale dell'Emergenza e Urgenza della Sardegna

Regolamento:  
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE



*Revisione 2 – maggio 2023*

## Sommario

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PREMESSA .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>CAPO 1 - TEMPISTICA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E RUOLO DELL'OIV .....</b>                              | <b>7</b>  |
| Art. 1 - Tempi standard di processo.....   | 7         |
| Art. 2 - Ruolo dell'OIV.....   | 9         |
| Art. 3 - Ruolo della Struttura Tecnica permanente di supporto .....  | 9         |
| <b>CAPO 2 - MODELLO PER LA COSTRUZIONE DEL SISTEMA DELLA PERFORMANCE AZIENDALE ...</b>                     | <b>9</b>  |
| Art. 4 - Definizione e assegnazione obiettivi – visione d'insieme.....                                     | 9         |
| Art. 5 - PIAO e obiettivi della performance.....   | 10        |
| Art. 6 - Piani operativi e formalizzazione obiettivi di budget .....                                       | 11        |
| Art. 7 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....                                   | 12        |
| Sub 7.1 - Indicatori di performance organizzativa .....  | 12        |
| Sub 7.2 - Monitoraggio intermedio in corso d'anno .....  | 13        |
| Sub 7.3 - Valutazione finale e Relazione annuale sulla performance .....                                   | 13        |
| Sub 7.4 - La partecipazione dei cittadini e degli utenti .....   | 14        |
| <b>CAPO 3 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>   | <b>15</b> |
| Art. 8 - Soggetti interessati dalle valutazioni individuali .....  | 16        |
| Sub 8.1 - Valutatori/valutati dirigenza.....   | 16        |
| Sub 8.2 - Valutatori/valutati comparto Dipartimenti e unità di area tecnico-amministrativa e di Staff..... | 17        |
| Sub 8.3 - Valutatori/valutati comparto incardinato nei Dipartimenti e unità di area sanitaria .....        | 17        |
| Sub 8.4 - Passaggi di consegna tra valutatori.....   | 18        |
| Art. 9 - Finalità della valutazione individuale .....  | 18        |
| Art. 10 - Parametri e schede di valutazione individuale.....   | 19        |
| Sub 10.1 - Obiettivi individuali .....   | 20        |
| Sub 10.2 - Comportamenti organizzativi.....  | 21        |
| Sub 10.3 - Competenze.....   | 21        |
| Sub 10.4 - La differenziazione nella valutazione delle risorse umane.....                                  | 21        |
| Sub 10.5 - Gli incontri di calibrazione.....   | 22        |
| <b>CAPO 4 - PROCESSO DI VALUTAZIONE.....</b>   | <b>23</b> |
| Art. 11 - Personalizzazione e formalizzazione delle schede di valutazione .....                            | 24        |

|   |           |
|---|-----------|
| Art. 12 - Colloquio di valutazione .....  | 24        |
| <i>Sub 12.1 - Valutazione della dirigenza e del comparto.....</i>   | 24        |
| <i>Sub 12.2 - Valutazione della dirigenza apicale e di staff.....</i>   | 26        |
| <i>Sub 12.3 - Conduzione colloquio di valutazione .....</i>   | 26        |
| Art. 13 - Feedback del valutato, note dei valutatori e fascicolazione delle schede di valutazione.....                              | 27        |
| Art. 14 - Procedure di conciliazione .....  | 27        |
| Art. 15 - Esenzione dal processo valutativo.....  | 28        |
| Art. 16 - Esiti del processo di valutazione .....   | 29        |
| <i>Sub 16.1 – Positività / negatività delle valutazioni individuali.....</i>  | 29        |
| <i>Sub 16.2 – Percentuali di incentivazione .....</i>   | 29        |
| <i>Sub 16.3 – Premialità e contributo temporale effettivo del dipendente.....</i>   | 30        |
| Art. 17 - Le 5 buone pratiche della valutazione .....   | 30        |
| <b>CAPO 5 - NORME FINALI E DI ATTUAZIONE.....</b>   | <b>30</b> |
| Art. 18 - Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....         | 30        |
| Art. 19 - Collegamento tra valutazione e formazione .....   | 31        |
| Art. 20 - Collegamento tra valutazione della performance e valutazione pluriennale degli incarichi dirigenziali e del comparto..... | 31        |
| Art. 21 - Coerenza con i CCNL vigenti.....  | 31        |
| Art. 22 - Applicazione del SMVP .....   | 32        |
| Art. 23 - Aggiornamento periodico del SMVP .....  | 32        |
| <b>ALLEGATI.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>ACRONIMI UTILIZZATI .....</b>  | <b>32</b> |

## PREMESSA

*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 ha il mandato di ricercare altresì l'efficacia, la qualità e l'efficienza. A tal fine oggi è chiamata 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 rapporto 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:



La valutazione della prestazione individuale è uno strumento di miglioramento e sviluppo di ogni singolo professionista. Valutare significa "dare valore" all'impegno di ognuno: l'oggetto della valutazione individuale è sempre il lavoro svolto dalla persona e non la persona stessa. Il termine va inoltre inteso sia come rivolto al passato, nel senso di valutare le prestazioni già offerte, che come uno sguardo al futuro, nel senso di valutare il potenziale di miglioramento e sviluppo.

Il sistema di valutazione quindi:

- Contribuisce ad orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali e rendere esplicito il sistema delle responsabilità.
- Rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi per sviluppare le competenze dei singoli dipendenti.
- Supporta i processi decisionali che riguardano la gestione delle persone (assegnazione e rinnovo di incarichi, assunzioni, progressioni, ...) producendo informazioni utili che vengono raccolte nel dossier curriculare personale di ogni operatore.
- Fornisce a tutti i "gestori di collaboratori" occasioni e strumenti efficaci per il governo delle risorse umane affidate.
- Costituisce una delle attività manageriali critiche di successo attraverso le quali chi ha responsabilità di gestione di persone può svolgere la sua funzione di guida.

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.

# CAPO 1 - TEMPISTICA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E RUOLO DELL'OIV

## Art. 1 - Tempi standard di processo

Il D. Lgs. 150/2009 ribadisce che una buona performance dell'Amministrazione Pubblica si ottiene grazie ad un ciclo integrato di programmazione e controllo, che consente di pianificare 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.

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<br>anno t-1 (*)                     | <b>Programmazione sanitaria d'Azienda</b> anno t<br>(Bilancio di Previsione annuale e pluriennale, PTFP, Piano lavori e acquisti beni e servizi)  | SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS   |
| Tra dicembre<br>anno t-1 e<br>gennaio<br>anno t | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione obiettivi strategici da inserire nel <b>PIAO</b></li> <li>▪ Ricezione obiettivi di mandato RAS ai DG (tempi esogeni regionali)</li> <li>▪ Bozza obiettivi strutture (processo programmazione operativa)</li> </ul> | SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS, Direzione Strategica, OIV e Direttori strutture interessate  |
| 31 gennaio<br>anno t                            | Pubblicazione PIAO anno t+2   | SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS e corresponsabilità con altre strutture cointeresate dal PIAO |
| 15 febbraio                                     | Caricamento CE preventivo su NSIS   |   |
| 28 febbraio<br>- max 10<br>marzo anno t         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negoziazione e definizione <b>Piani Operativi</b> (budget strutture)</li> <li>▪ Definizione obiettivi individuali nelle differenti U.O. (con eventuale formalizzazione nelle schede di valutazione individuale)</li> </ul>     | SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS, Direzione Strategica, OIV e Direttori strutture interessate  |
| 31 marzo –<br>max 30 aprile<br>anno t           | Misurazione e valutazione risultati anno t-1 di performance organizzativa (tempi dipendenti dalla disponibilità effettiva dei dati)   | SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS, Direzione Strategica, OIV e Direttori strutture interessate  |
| 20 aprile<br>– max 31<br>maggio anno<br>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   |
| 30 aprile                                       | Relazione sul funzionamento complessivo SMVP, trasparenza e controlli interni   | OIV   |
| 15 giugno<br>anno t                             | Chiusura eventuali procedure di conciliazione   | SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS, Direzione Strategica, OIV e Direttori strutture interessate  |
| 30 giugno<br>anno t                             | Validazione <b>Relazione performance</b> anno t-1 da parte dell'OIV e pubblicazione sito web  | SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS e OIV   |
| 31<br>agosto<br>anno t                          | Monitoraggio intermedio: presentazione e valutazione OIV delle Relazioni su stato di avanzamento ed andamento obiettivi da parte dei responsabili di U.O. Eventuale attivazione di interventi correttivi o modifica target, pesi, obiettivi.                            | SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS, Direzione Strategica, OIV e Direttori strutture interessate  |
| 30 settembre<br>– max 10<br>ottobre             | validazione ipotesi di retribuzione % di risultato al personale dirigente e della produttività per il comparto  | SC - AFFARI GENERALI E LEGALI e SC - RISORSE UMANE E RELAZIONI SINDACALI  |
| 31 ottobre<br>anno t                            | Erogazione incentivazioni individuali su anno t-1 (fatti salvi accertamenti Collegio Sindacale e relazioni con OO.SS.)  | SC - RISORSE UMANE E RELAZIONI SINDACALI e COLLEGIO SINDACALE   |
| 15 novembre<br>anno t                           | Programmazione sanitaria d'Azienda anno t+1   | SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS   |

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



## Art. 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 anche in relazione alla trasmissione alla Direzione Generale di AREUS dei dati di performance organizzativa validati.

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

## Art. 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 SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS ed è composta da tutti i componenti del Servizio, oltre che da un eventuale pool persone in possesso di conoscenze e competenze professionali utili al supporto delle funzioni proprie dell'OIV etc.

# CAPO 2 - MODELLO PER LA COSTRUZIONE DEL SISTEMA DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

## Art. 4 - 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 PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), 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), parimenti ricompreso e assimilato all'interno del PIAO.

Con la pubblicazione del PIAO 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.

## Art. 5 - PIAO e obiettivi della performance

Il **PIAO** (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) è lo strumento che annualmente dà formale avvio al ciclo di gestione della performance dell'Azienda. 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, anche in relazione al c.d. “Valore Pubblico” (il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato, o co-creato, da un'amministrazione pubblica). In particolare il PIAO con gli allegati **Piani Operativi** (strumenti di programmazione annuale degli obiettivi di struttura), consente all'Amministrazione 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.

La misurazione della performance comporta il monitoraggio dell'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, in stretta correlazione con gli obiettivi definiti da Regione Sardegna per il Direttore Generale AREUS.

Il PIAO, come anticipato, ricomprende una sezione destinata agli obiettivi della Performance e del Valore Pubblico, pertanto consente di sviluppare:

- 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 PIAO è redatto con lo scopo di assicurare a livello di sintesi aziendale la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, oltre ad altri contenuti inerenti alla pianificazione del personale, del lavoro agile, della formazione, della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il tutto con una visione integrata. Il piano può facilitare l'ottenimento di importanti vantaggi organizzativi e gestionali per l'amministrazione, consentendo dal lato della performance 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 PIAO 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.

## **Art. 6 - Piani operativi e formalizzazione obiettivi di budget**

Il processo di budget (generato dall'attribuzione dei budget autorizzativi di spesa) ed il ciclo della pianificazione e programmazione di AREUS a livello di singola U.O. aziendale viene formalizzato attraverso un documento chiamato **Piano Operativo**.

Questo documento è uno **strumento che integra il PIAO con la programmazione annuale degli obiettivi di tutte le U.O. aziendali** (pertanto ne diviene allegato tecnico) e contiene le seguenti informazioni minime:

- Identificazione della struttura e del responsabile;
- Richiamo delle risorse finanziarie assegnate mediante il sistema dei budget autorizzativi aziendali;
- Obiettivi strategici con:
  - a) Codice obiettivo
  - b) Descrizione obiettivo
  - c) Codice indicatore
  - d) Descrizione indicatore
  - e) Note sull'indicatore
  - f) Baseline storica
  - g) Target Valore Atteso
  - h) Peso indicatore su risultato finale (rapportato a 100 punti)
- Eventuali obiettivi specifici assegnati dal DG, non esplicitati nel PIAO;
- Osservazioni delle parti volte al raggiungimento degli obiettivi;

I Piani Operativi, una volta definiti, quale esito di una fase di negoziazione, vengono formalizzati e pubblicati nel sito web, a corredo del PIAO.

**La pubblicazione sancisce l'assegnazione formale degli obiettivi alle varie diramazioni organizzative dell'Azienda.**

## Art. 7 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione della performance è un processo complesso che coinvolge l'OIV e i responsabili delle U.O. e può essere realizzata in momenti differenti. Il sistema AREUS prevede infatti almeno un **monitoraggio intermedio** da effettuare possibilmente entro il 15 agosto di ogni anno ed un **monitoraggio finale** alla conclusione del periodo di riferimento (solitamente entro il 30 aprile dell'anno successivo).

Per il rispetto delle tempistiche programmate è necessaria la collaborazione e puntualità di tutti i responsabili di U.O. cointeressati dal processo.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa si riferisce ad ambiti tra loro differenti ma correlati alla vision strategica aziendale:

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;

Il PIAO di AREUS ed i singoli Piani Operativi di U.O. offrono i target dei primi 3 livelli della misurazione e valutazione aziendale, definendo standard, obiettivi e risultati attesi. Il quarto punto è invece un processo cui è deputato, in fase di elaborazione e attribuzione, la Direzione Aziendale.

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

### Sub 7.1 - 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 PIAO 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.

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;

---

<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.

- **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)

### ***Sub 7.2 - 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, la Direzione aziendale promuove appositi focus sull'andamento degli obiettivi, al fine di favorire il c.d. "**controllo concomitante**", anche in risposta all'evoluzione delle dinamiche aziendali e strategiche in corso d'anno.

In tale contesto effettua il monitoraggio sullo stato di attuazione dei Piani operativi. Il **monitoraggio intermedio** deve pertanto essere effettuato possibilmente entro il 31 agosto di ogni anno.

Ogni dirigente responsabile è tenuto, in tale sede, a produrre una **Relazione** quantitativa sullo stato di avanzamento degli obiettivi negoziati e sulle ulteriori attività svolte, fornendo, ove necessario o richiesto dall'OIV, adeguato supporto documentale sugli eventuali scostamenti o criticità emerse, inclusi elementi esentanti o che spingano all'eventuale rimodulazione o sospensione di uno o più obiettivi.

Nel corso del monitoraggio può infatti emergere la necessità di rimodulare/revocare/modificare gli obiettivi assegnati, in tutto o in parte (indicatori/target) anche attraverso eventuali interventi correttivi.

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

I Piani Operativi eventualmente aggiornati devono essere approvati formalmente e pubblicati nella sezione web della performance aziendale.

La rimodulazione degli obiettivi deve portare sempre ad una rivisitazione complessiva dei pesi assegnati a tutti gli obiettivi del Piano Operativo in oggetto.

L'azienda può effettuare **ulteriori monitoraggi intermedi** con una "**frequenza rafforzata**" qualora vi siano pressanti esigenze strategiche o sostanziali modifiche del quadro organizzativo e/o gestionale. In tutti i casi le attività di monitoraggio ulteriori dovranno sempre essere documentate, pubblicate e richiamate nella Relazione annuale sulla performance.

### ***Sub 7.3 - Valutazione finale e Relazione annuale sulla performance***

Entro il 30 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 c.d. **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 (proposta di valutazione).

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.

Il Direttore Generale può considerare fattori rilevanti che possono aver inficiato la possibilità di raggiungere pienamente gli obiettivi assegnati, soprattutto per fatti o atti intervenuti dopo il monitoraggio intermedio, modificando in parte la valutazione della performance organizzativa.

L'output finale della valutazione viene sancito e riportato, dalla SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS, nella **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**, la quale è un documento predisposto secondo le linee guida della Funzione Pubblica, che deve essere adottato formalmente dal Direttore Generale 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, come previsto dal D. Lgs. 150/2009.

**La validazione costituisce condizione necessaria per l'attivazione del sistema premiante aziendale** (erogazione degli incentivi), unitamente alla certificazione dei fondi ad opera del Collegio Sindacale.

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.

#### ***Sub 7.4 - 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.

## CAPO 3 - 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

## Art. 8 - Soggetti interessati dalle valutazioni individuali

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individua preliminarmente la catena gerarchica lungo la quale si snoda il processo valutativo aziendale. Essendo poi la valutazione strettamente connessa con l'assegnazione degli obiettivi di risultato e di crescita professionale, per quanto possibile il soggetto valutatore deve essere anche il soggetto che ha assegnato o ha comunque partecipato all'assegnazione iniziale degli obiettivi organizzativi o individuali.

La rete di soggetti concatenati, in qualità di valutatori e valutati, differenziata per Dirigenza, Comparto e macro area operativa, è quella di seguito riportata:

### Sub 8.1 - Valutatori/valutati dirigenza

| Valutati                                     | Valutatori   | Note  |
|--|--|---|
| Direttori Dipartimento                       | Direttore Generale su proposta dell'OIV                      | Sentiti Direttore Amministrativo / Sanitario per area di competenza |
| Direttori struttura (SC o SSD)               | Direttore Generale su proposta del Direttore di Dipartimento |   |
| Direttori di struttura semplice interna a SC | Direttore struttura Complessa                                | -   |
| Dirigenti professional di staff              | Direttore Generale   | Sentito Direttore Amministrativo / Sanitario                        |
| Dirigenti professional interni a SC/SSD/SS   | Direttori struttura SC/SSD                                   | Con supporto dei Direttori di SS interna a SC, se presenti          |



### **Sub 8.2 - Valutatori/valutati comparto Dipartimenti e unità di area tecnico-amministrativa e di Staff**

| <b>Valutati</b>  | <b>Valutatori</b>              | <b>Note</b>  |
|--|--------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarico di posizione (personale inquadrato nell'area di elevata qualificazione)</li> <li>• Incarico di funzione organizzativa, (personale inquadrato nell'area dei funzionari)</li> <li>• Incarico di funzione professionale, (personale inquadrato nell'area dei funzionari, degli assistenti e nell'area degli operatori)</li> </ul> | Direttori struttura (SC o SSD) | -  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- comparto Area Funzionari</li> <li>- comparto Area Assistenti</li> <li>- comparto Area Personale di Supporto</li> </ul>  | Direttori struttura (SC o SSA) | Con supporto dei Direttori di SS interna a SC o degli incarichi di funzione, se presenti |

### **Sub 8.3 - Valutatori/valutati comparto incardinato nei Dipartimenti e unità di area sanitaria**

| <b>Valutati</b>  | <b>Valutatori</b>  | <b>Note</b>  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarico di posizione (personale inquadrato nell'area di elevata qualificazione)</li> <li>• Incarico di funzione organizzativa, (personale inquadrato nell'area dei professionisti della salute e dei funzionari)</li> <li>• Incarico di funzione professionale, (personale inquadrato nell'area dei professionisti della salute e dei funzionari, degli assistenti e nell'area degli operatori)</li> </ul> | Direttore SC – SERVIZIO INFERMIERISTICO E TECNICO                                      | Sentiti i Direttori di SC e SSD                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- comparto Area Funzionari</li> <li>- comparto Area Assistenti</li> <li>- comparto Area Personale di Supporto</li> </ul>  | Direttori SC / SSD su proposta dei Coordinatori con incarichi di funzione, se presenti | Con supporto dei Direttori di SS interna a SC, se presenti |

Come si può rilevare dallo schema, AREUS richiede una forte sinergia tra i dirigenti apicali ed i quadri intermedi (incarichi di funzione), nel processo di valutazione. Pur mantenendo la responsabilità del processo, i direttori devono considerare le valutazioni di tali figure intermedie, se presenti, in relazione ad obiettivi, competenze e comportamenti. In particolare nell'area sanitaria e dei tecnici (autisti e operatori di centrale) incardinati nell'area sanitaria, la valutazione deve essere considerata una responsabilità congiunta, anche a seguito della compartecipazione nella definizione stessa degli obiettivi individuali e delle competenze attese.

Il processo di valutazione che coinvolga diverse figure valutatrici deve sempre essere riportato nella scheda di valutazione del singolo interessato, specificando tutti gli attori coinvolti.

#### ***Sub 8.4 - Passaggi di consegna tra valutatori***

In caso di modifiche organizzative e di conseguente assegnazioni ad unità organizzative diverse del professionista valutato, avvenute sia in corso d'anno che successivamente, il soggetto valutatore dovrà sempre coincidere con il responsabile al momento della valutazione, ancorché le attività e/o le competenze siano state svolte/agite in altro ambito organizzativo. Tale approccio definisce una regola univoca che è possibile applicare in modo generale (ad esempio, anche nel caso in cui sia il responsabile valutatore ad essere cambiato, per qualunque motivo). Nel caso in cui il valutatore non sia stato il responsabile del valutato nel periodo oggetto di valutazione (o anche solo in parte), occorre che questo riceva o raccolga tutte le informazioni disponibili per poter effettuare una **valutazione motivata**, se possibile anche coinvolgendo i precedenti responsabili o comunque tutte le figure che possono fornirgli informazioni utili a questo scopo. Resta comunque confermata la sua diretta responsabilità sulla valutazione espressa.

In caso di **mobilità interna in corso d'anno** il valutato che intenda far riconoscere attività pregresse nella nuova valutazione o in alternativa il valutatore che abbia le medesime finalità, hanno sempre facoltà di chiedere al precedente responsabile di fornire elementi utili che dovranno essere integrati nella scheda di valutazione finale della risorsa umana. In tal caso è opportuno riportare traccia di tale evento nella scheda, tra le note del valutatore.

### **Art. 9 - 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.

## Art. 10 - 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 i pesi delle singole aree di valutazione per le differenti tipologie di valutati, anche in relazione al rango organizzativo ricoperto. Per ogni Modello di scheda di valutazione definita da AREUS (vedere allegati - Capitolo VII), i diversi raggruppamenti di dimensioni valutative previste nella tabella che segue sono bilanciati fra loro tramite una pesatura percentuale a somma finale cento.

| Valutati   | Oggetto di valutazione  | Peso su 100 |
|--|---|-------------|
| Direttori Dipartimento   | Stessa scheda e parametri di valutazione dei Direttori di SC, integrata ad hoc con elementi di valutazione dell'incarico specifico di Direzione di Dipartimento |             |
| Direttori struttura (SC, SSD)  | <b>Performance organizzativa della struttura gestita</b>  | <b>60</b>   |
|  | Comportamenti e competenze Strategiche  | 30          |
|  | Differenziazione valutazione risorse umane  | 10          |
| Direttori di struttura semplice interna a SC, dirigenti di staff, professional | <b>Performance organizzativa della struttura</b>  | <b>50</b>   |
|  | Obiettivi individuali o di gruppo   | 20          |
|  | Comportamenti organizzativi   | 15          |
|  | Competenze professionali  | 15          |
| Coordinatori / Incarico di funzione organizzativa o professionale (comparto)   | <b>Performance organizzativa della struttura</b>  | <b>50</b>   |
|  | Obiettivi individuali o di gruppo   | 20          |
|  | Comportamenti organizzativi   | 15          |
|  | Competenze professionali  | 15          |
| Comparto Area Funzionari   | <b>Performance organizzativa della struttura</b>  | <b>40</b>   |
|  | Obiettivi individuali o di gruppo   | 20          |
|  | Comportamenti organizzativi   | 20          |
|  | Competenze professionali  | 20          |
| Comparto Area Assistenti   | <b>Performance organizzativa della struttura</b>  | <b>35</b>   |
|  | Obiettivi individuali o di gruppo   | 20          |
|  | Comportamenti organizzativi   | 25          |
|  | Competenze professionali  | 20          |
| Comparto Area Personale di Supporto  | <b>Performance organizzativa della struttura</b>  | <b>30</b>   |
|  | Obiettivi individuali o di gruppo   | 20          |
|  | Comportamenti organizzativi   | 30          |
|  | Competenze professionali  | 20          |

La variabile "**Performance organizzativa della struttura**" connette la valutazione individuale agli obiettivi di Centro Di Responsabilità (CDR). Essa si riferisce agli obiettivi (di gruppo) assegnati a tutti i componenti del CDR nell'ambito del percorso di budget che porta alla definizione dei Piani Operativi; La variabile ha lo scopo di assicurare un coinvolgimento complessivo di tutti i componenti del CDR verso il raggiungimento di obiettivi comuni, sottolineando quindi la complementarietà e l'integrazione che deve caratterizzare il lavoro all'interno del CDR stesso;

Tali parametri vengono formalizzati e dettagliati con specifici item, in 7 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.

### ***Sub 10.1 - Obiettivi individuali***

Gli obiettivi dei dirigenti apicali coincidono interamente con gli obiettivi di performance organizzativa annuale.

Il Direttore di Dipartimento viene valutato altresì con un parametro che sintetizza il suo "Apporto alla performance organizzativa dipartimentale aggregata". Tale Apporto può essere anche commisurato alla media delle performance organizzative delle U.O. afferenti al Dipartimento.

Gli obiettivi della dirigenza con incarico di Struttura Semplice o professional e del comparto vengono assegnati dal direttore della struttura.

Nell'area delle professioni sanitarie e tecniche gli obiettivi sono sviluppati in sinergia con la SC – SERVIZIO INFERMIERISTICO E TECNICO.

I Direttori di Dipartimento possono fornire input e indirizzi per la definizione degli obiettivi individuali in un'ottica di sistema, fermo restando il rispetto del livello gerarchico direttamente superiore alla singola risorsa umana.

Il personale di Segreteria della Direzione e quello del DIPARTIMENTO FUNZIONALE DELLO STAFF DELLA DIREZIONE, riceve gli obiettivi e viene valutato direttamente dal Direttore Generale, sentiti DA e DS.

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 ad una percentuale (che va da 0 a 100%) da applicare alla performance organizzativa riconosciuta alla 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 omogeneo.

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, entro luglio, 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.

### **Sub 10.2 - 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.

### **Sub 10.3 - 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.

### **Sub 10.4 - 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)**.

$$DSt = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{X})^2}{N}}$$

La DSt è un indice di dispersione statistica (stima della variabilità di una popolazione di dati o di una variabile casuale  $x$  rispetto alla media  $\bar{X}$  ad un dato fenomeno, su  $N$  eventi). 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 del numero 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.

| Numerosità dipendenti valutati | DSt target | Parametri di calcolo della differenziazione                                 |
|--------------------------------|------------|---|
| unità con 1 valutato           | -          | (somma punteggi valutazioni aree A e B) / 86 x 10 punti massimi assegnabili |
| tra 2 e 4                      | 1          | (DSt / 1) x 10 punti massimi assegnabili                                    |
| tra 5 e 10                     | 1,5        | (DSt / 1,5) x 10 punti massimi assegnabili                                  |
| tra 11 e 20                    | 2,5        | (DSt / 2,5) x 10 punti massimi assegnabili                                  |
| tra 21 e 60                    | 3,5        | (DSt / 3,5) x 10 punti massimi assegnabili                                  |
| superiore a 61                 | 4          | (DSt / 4) x 10 punti massimi assegnabili                                    |

#### Esempio applicativo: valutazioni in una U.O. con 11 valutati e target DSt pari a 2,5:

| figura professionale                 | ipotesi di performance % delle risorse umane |           |               |               |               |               |               |
|--------------------------------------|--|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                      | caso 1                                       | caso 2    | caso 3        | caso 4        | caso 5        | caso 6        | caso 7        |
| dirigente medico A                   | 100  | 60        | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           |
| dirigente medico B                   | 100  | 60        | 99            | 100           | 98            | 100           | 100           |
| dirigente medico C                   | 100  | 60        | 98            | 100           | 97            | 99            | 100           |
| dirigente medico D                   | 100  | 60        | 97            | 97            | 97            | 99            | 100           |
| Infermiere E                         | 100  | 60        | 96            | 96            | 97            | 98            | 100           |
| Infermiere F                         | 100  | 60        | 96            | 96            | 97            | 98            | 100           |
| Infermiere G                         | 100  | 60        | 95            | 95            | 97            | 95            | 95            |
| Infermiere H                         | 100  | 60        | 95            | 95            | 96            | 94            | 95            |
| Infermiere I                         | 100  | 60        | 95            | 95            | 96            | 93            | 90            |
| Infermiere L                         | 100  | 60        | 95            | 95            | 92            | 92            | 90            |
| assistente amministrativo M          | 100  | 60        | 95            | 95            | 90            | 90            | 90            |
| <b>Valutazione Media</b>             | <b>100</b>                                   | <b>60</b> | <b>96</b>     | <b>96</b>     | <b>96</b>     | <b>96</b>     | <b>96</b>     |
| <b>Deviazione Standard</b>           | <b>0</b>                                     | <b>0</b>  | <b>1,8091</b> | <b>2,1950</b> | <b>2,7732</b> | <b>3,5162</b> | <b>4,5227</b> |
| <b>attribuzione 10 punti diff.ne</b> | <b>0</b>                                     | <b>0</b>  | <b>7,2</b>    | <b>8,8</b>    | <b>10</b>     | <b>10</b>     | <b>10</b>     |

La capacità di differenziazione nella valutazione delle risorse umane si esercita, oltre che con elementi valutativi quantificabili con la deviazione standard, anche mediante l'alimentazione delle "note del valutatore", un riquadro presente nella parte finale della scheda di valutazione destinato all'integrazione della valutazione con eventuali elementi positivi/negativi o con spunti/suggerimenti per il miglioramento della performance individuale.

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.

#### Sub 10.5 - Gli incontri di calibrazione

L'Azienda ricerca equità ed 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 della metrica da utilizzare in

sede di assegnazione, prima e di valutazione, successivamente, degli obiettivi e degli altri elementi della valutazione individuale.

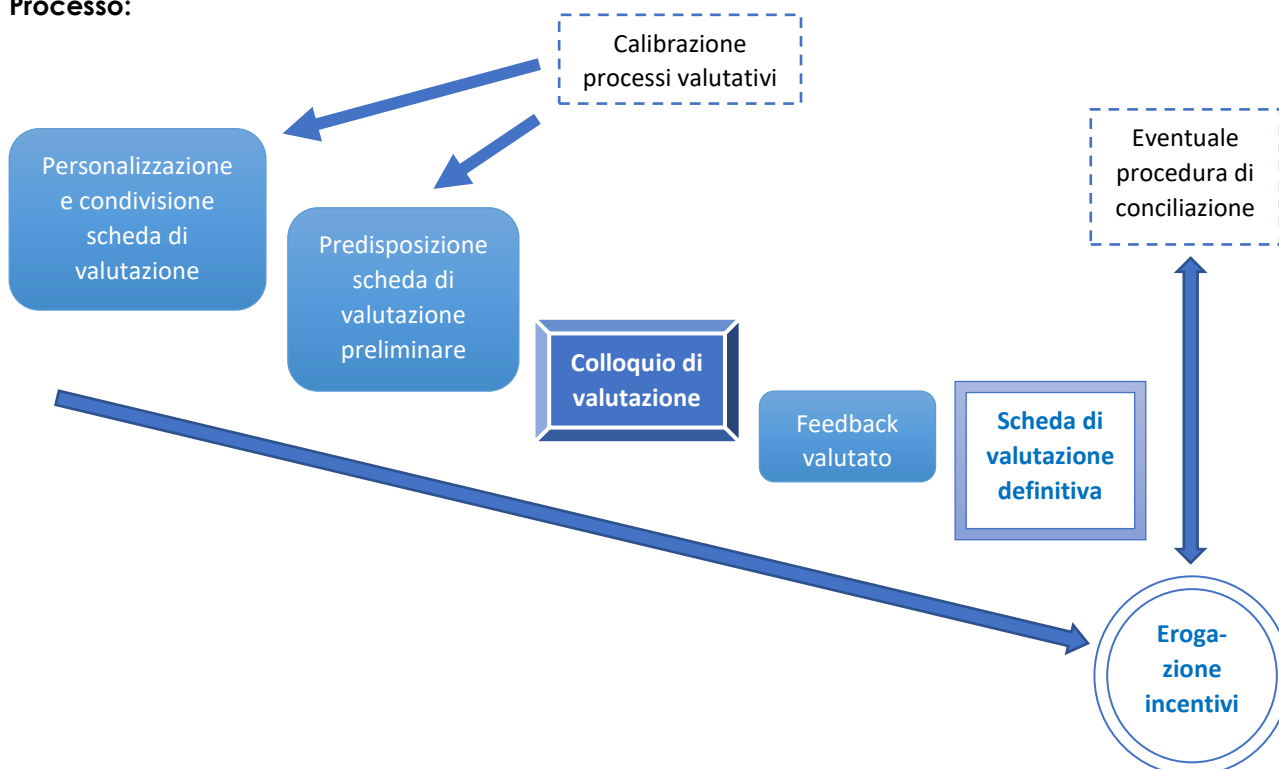
I meccanismi di omogeneizzazione contribuiscono a rendere la valutazione della performance più oggettiva, confrontabile, trasparente, meno legata alla "soggettività" del singolo valutatore.

Tali incontri, coordinati e promossi dai Direttori di Dipartimento, anche eventualmente in modo congiunto, promuoveranno la condivisione del metodo, l'interazione fra i valutatori, l'attenzione degli stessi su finalità e logiche di funzionamento del SMVP, favorendo un controllo incrociato sia sulla programmazione che sui risultati.

Tali incontri possono avvenire con l'assistenza metodologica, se richiesta, della Struttura Tecnica Permanente della performance.

## CAPO 4 - PROCESSO DI VALUTAZIONE

**Processo:**



La valutazione del personale è effettuata per principio generale dal soggetto cui è assegnata la responsabilità diretta delle risorse umane da valutare (**assegnazione formale**). Un elemento importante, al fine di dare concretezza al processo valutativo, è infatti la conoscenza diretta del valutato e delle sue attività lavorative da parte del valutatore. La valutazione non si deve sostanziare nella semplice compilazione delle schede di valutazione, ma è un processo di relazione continua tra valutato e valutatore. Il momento della valutazione è la fase conclusiva di tale percorso e deve concretizzarsi in un colloquio (in presenza o mediante altre forme telematiche) tra valutato e valutatore, che deve essere tracciato, così come il contenuto della valutazione deve essere reso esplicito, chiaro e comprensibile per entrambi gli attori. Il sistema di valutazione deve, quindi, individuare preliminarmente la catena gerarchica precisa lungo la quale si snoda il processo

valutativo aziendale. Essendo poi la valutazione strettamente connessa con l'assegnazione degli obiettivi di risultato e di crescita professionale, per quanto possibile il soggetto valutatore deve essere anche il soggetto che ha assegnato inizialmente tali obiettivi.

## **Art. 11 - 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.

## **Art. 12 - Colloquio di valutazione**

### ***Sub 12.1 - 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, che deve concludersi entro il 30 maggio di ogni anno.

Da un punto di vista operativo, il valutatore può chiedere (se necessario) a ciascun valutato, ai fini della valutazione, una **Relazione sull'attività svolta** nell'anno precedente, possibilmente entro il 15 maggio, 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 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   | <b>Aspetto non presente o espresso a livello insoddisfacente</b>           |
| <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   | <b>Aspetto solo saltuariamente presente</b>                                |
| <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  | <b>Aspetto frequentemente presente e con possibilità di ottimizzazione</b> |
| <b>4</b>                                 | <b>Apporto ai processi di livello elevato</b>                              | Comportamento o competenza caratterizzati da prestazioni quali-quantitativamente apprezzabili e significative nell'unità operativa   | <b>Aspetto molto frequente e pienamente soddisfacente</b>                  |
| <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 | <b>Aspetto costante e di riferimento</b>                                   |
| Campo vuoto con punteggio non attribuito | <b>Parametro non applicabile o valutabile per il collaboratore</b>         | La non attribuzione del punteggio non penalizza il valutato in quanto viene automaticamente sterilizzata algebricamente, nella scheda di valutazione   | <b>Non valutabile per il collaboratore</b>                                 |

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 eventualmente pervenute dai valutati ovvero i risultati raggiunti in equipe o individualmente 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.

### ***Sub 12.2 - Valutazione della dirigenza apicale e di staff***

La valutazione della dirigenza apicale (Direttori di Dipartimento, di SC o SSD) e di quella incardinata nello Staff, segue le stesse regole di cui al precedente Sub 12.1.

Cambiano tuttavia gli item di valutazione (per gli aspetti manageriali) ed i soggetti valutatore-valutato.

I Direttori di Dipartimento dovranno essere valutati dal Direttore Generale su proposta dell'OIV, sentiti Direttore Amministrativo o Sanitario per aree di competenza.

I Direttori di SC e SSD dovranno essere valutati dal Direttore di Dipartimento di afferenza della Struttura, sentito il Direttore Generale per gli aspetti legati alle abilità manageriali.

La dirigenza apicale verrà 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.

### ***Sub 12.3 - Conduzione colloquio di valutazione***

Come anticipato 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 bozza di 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.**

Il valutatore dà copia della scheda di valutazione definitiva al valutato il quale ha, a sua volta, tempo 2 gg lavorativi per rilasciare formalmente un feedback sulla valutazione ricevuta (Art. 13).

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 (Art. 14).

Al termine delle valutazioni il valutatore dovrà predisporre un **elenco del personale valutato**, riportando in esso anche la % di performance individuale emersa nella valutazione. Tale elenco tabellare deve essere consegnato entro il 10 giugno alla SC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO - GESTIONE ECONOMICA ETS la quale svolge le funzioni della Struttura Tecnica Permanente della Performance di cui al D. Lgs. 150/2009 e procederà a trasmettere alla SC - RISORSE UMANE E RELAZIONI SINDACALI le percentuali di incentivazione da liquidare ed erogare a tutti i dipendenti, quale esito finale del processo in argomento.

Per i Direttori di Dipartimento il colloquio di valutazione si tiene come anticipato con il Direttore Generale, che verrà supportato dall'OIV con particolare riguardo a quelle fasi periodiche di cambio della Direzione Generale. I Direttori di SC e SSD terranno il colloquio con il Direttore di Dipartimento.

**L'OIV costituisce sempre e comunque un fattore di continuità, equità e garanzia nelle valutazioni.**

## Art. 13 - Feedback del valutato, note dei valutatori e fascicolazione delle schede di valutazione

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.

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 (art. 14), se attivata, vengono trasmesse alla SC - RISORSE UMANE E RELAZIONI SINDACALI, al fine di consentire la loro **conservazione nel fascicolo personale** del singolo dipendente.

## Art. 14 - Procedure di conciliazione

Avverso la valutazione il valutato può produrre un'istanza (da protocollare) con la richiesta di revisione, rivolta ai soggetti che hanno effettuato la valutazione, **entro 10 giorni dall'avvenuto colloquio di valutazione** (in presenza o a distanza). Tale istanza, se emergente in sede di colloquio, deve essere riportata direttamente nella apposita sezione della scheda di valutazione denominata feedback del valutato (ovvero citata in essa come allegato), coinvolgendo, nel caso l'OIV e/o il Direttore Generale o suo delegato, purché sia garantita la terzietà rispetto alle parti in causa. Anche in questo secondo caso, il valutato deve comunque formalizzare e notificare l'istanza all'Azienda tempestivamente.

Il Direttore Generale, per casi particolarmente complessi (in particolare per valutazioni negative, Art. 16), può nominare un **Collegio di conciliazione** coinvolgendo 3 figure tecniche e di garanzia non sovraordinate al valutatore, che garantiscano autonomia e terzietà.

Il Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza non può far parte del Collegio.

Salvo palesi difformità o errori procedimentali, la valutazione positiva superiore o uguale a **95/100** non può essere oggetto di procedura di conciliazione.

Le istanze di revisione e le procedure di conciliazione possono essere attivate per ragioni di legittimità (irregolarità di processo) o di merito (esito e parametri della valutazione). Tuttavia devono sempre essere riferite ad evidenze e **dati di fatto riscontrabili e circostanziati**, non a mere e generiche rivendicazioni non verificabili.

Il Collegio di Conciliazione, valutati processi e dati di fatto, formulerà una **Proposta di conciliazione** non vincolante per valutato e valutatore. Il valutatore mantiene infatti la titolarità della funzione valutativa. La Proposta costituisce un tentativo extra giudiziale di avvicinamento delle reciproche posizioni, al fine di evitare per quanto possibile il contenzioso. Il valutato che ritenesse di aver subito un danno potrà infatti, qualora lo ritenga opportuno, far valere sempre le sue pretese nell'ambito giurisdizionale di competenza.

Il termine ultimo per la chiusura delle procedure di conciliazione è stabilito nel **15 giugno** di ogni anno, salvo casi particolarmente complessi. La procedura di conciliazione in ogni caso, fino alla sua conclusione formale, sospende di fatto per il valutato il diritto alla corresponsione dell'incentivo, essendo quest'ultimo da parametrare al punteggio finale attribuito.

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

## Art. 15 - Esenzione dal processo valutativo

Per partecipare alla premialità aziendale è necessario il superamento di una **soglia minima valutabile di effettiva presenza in servizio** di almeno:

- **43 giorni lavorativi** (su 219 lavorabili medi)<sup>2</sup> per personale operante su 5 giornate settimanali;
- **53 giorni lavorativi** (su 267 lavorabili medi)<sup>3</sup> per personale operante su 6 giornate settimanali;

nel corso dell'anno oggetto di valutazione, anche se effettuati nella modalità del lavoro agile preventivamente autorizzato.

Al di sotto di questa soglia il valutatore è esentato dal dover predisporre una scheda di valutazione.

L'incentivo sarà in ogni caso commisurato al contributo temporale effettivo come descritto nel successivo paragrafo Sub 16.3.

Per il solo **personale in maternità**, qualora non superi i 110 giorni di presenza in servizio (ovvero 134 giorni se operante su 6 giornate settimanali), sarà in ogni caso attribuita una incentivazione *a forfait* del 50%, anche nel caso di esenzione dal processo valutativo per servizio effettivo sotto soglia. Al di sopra dei giorni sopra indicati si applicherà l'incentivazione dovuta come da regolare applicazione del successivo paragrafo Sub. 16.3.

Per il personale con **rapporto di lavoro a tempo parziale verticale** il riferimento temporale minimo è proporzionalmente rapportato alla durata della prestazione lavorativa dovuta.

In tutti i casi di esenzione dalla valutazione, con conseguente mancata predisposizione di una scheda, la prestazione del dipendente non sarà considerabile come negativa o non sufficiente ma verrà dichiarata **"tecnicamente non valutabile"** implicando, quale unica conseguenza, il mancato riconoscimento della premialità. La SC – Risorse Umane e Relazioni Sindacali dovrà inviare all'interessato e dovrà altresì inserire nel suo fascicolo personale, una nota aziendale che richiami l'assenza della scheda di valutazione per ragioni tecniche, onde evitare lacune o erranee interpretazioni della fattispecie. Tale nota dovrà riportare la seguente dicitura *"Performance individuale tecnicamente non valutabile per mancato superamento della soglia minima di presenza in servizio, come da articolo 15 del regolamento aziendale sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance"*.

---

<sup>2</sup> Giorni lavorativi medi per personale operante su 5 giorni settimanali: 365 gg -52 sabati, -52 domeniche, -6 gg festività, -32 gg ferie, -4 gg per permessi retribuiti.

<sup>3</sup> Giorni lavorativi medi per personale operante su 6 giorni settimanali: 365 gg -52 gg di riposo, -6 gg festività, -36 gg ferie, -4 gg per permessi retribuiti.

## Art. 16 - Esiti del processo di valutazione

Il processo di valutazione porta al riconoscimento dei premi/incentivi (risultato per la dirigenza e produttività per il comparto) correlati alla performance individuale annuale a consuntivo.

Contribuisce alla formulazione delle valutazioni pluriennali e a quelle per le progressioni orizzontali nelle modalità stabilite da specifica regolamentazione.

### Sub 16.1 – Positività / negatività delle valutazioni individuali

- La **valutazione è da considerare positiva** quando supera un **punteggio di 60 su 100**:
  - Eccellente se superiore a 95/100;
  - Ottimale se superiore a 85/100
  - Buona se superiore a 70/100
  - Sufficiente se superiore a 60/100
  
- La **valutazione negativa** (fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative) è quella **inferiore a 60 punti su 100**. Essa comporta le conseguenze disciplinari secondo normativa<sup>4</sup> e rileva per quanto stabilito nei CCNL.

### Sub 16.2 – Percentuali di incentivazione

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.

L'incentivo sarà commisurato ai seguenti parametri percentuali:

| parametro performance             | parametro di incentivazione                               |
|-----------------------------------|---|
| Valutazione da 95 a 100 su 100    | 100%  |
| Valutazione da 90 a 94.99 su 100  | 95%   |
| Valutazione da 85 a 89.99 su 100  | 90%   |
| Valutazione da 80 a 84.99 su 100  | 85%   |
| Valutazione da 75 a 79.99 su 100  | 80%   |
| Valutazione da 70 a 74.99 su 100  | 75%   |
| Valutazione da 65 a 69.99 su 100  | 70%   |
| Valutazione da 60 a 64.99 su 100  | 65%   |
| Valutazione inferiore a 60 su 100 | Esatta % pari alla valutazione (su 100) della performance |

<sup>4</sup> L'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 prevede espressamente che "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

Questa disposizione va letta insieme al richiamato art. 55-quater che prevede il licenziamento disciplinare in caso di "insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009".

### ***Sub 16.3 – Premialità e contributo temporale effettivo del dipendente***

Superata la soglia minima valutabile di effettiva presenza in servizio di cui all'art. 15, l'incentivo dovrà sempre e comunque essere economicamente commisurato all'effettiva presenza in servizio.

In particolare, al premio si applicherà una riduzione di 1/360°, in funzione di ogni giorno di assenza dal servizio a qualsiasi titolo effettuata, salvo giorni di ferie (art. 49 CCNL), riposi compensativi e recuperi, assenze per causa di servizio o per infortuni sul lavoro, ricoveri ospedalieri, anche in Day Hospital, riconducibili a patologie individuate dall'art. 57 del CCNL 2019/21 e ss.mm.ii., congedi di maternità (astensione obbligatoria), permessi giornalieri retribuiti art. 50 CCNL (permessi per matrimonio e lutto, permessi per formazione e aggiornamento ecc.).

## **Art. 17 - Le 5 buone pratiche della valutazione**

Il colloquio di valutazione ha un ruolo centrale nel processo di valutazione. Ai valutatori, quindi, è richiesto di:

- impegnarsi per rilevare i concreti comportamenti professionali, relazionali, organizzativi dei propri collaboratori (valutazione basata su dati di fatto);
- differenziare le valutazioni a seconda dei temi, dei contenuti e delle persone, con motivazioni e argomentazioni specifiche;
- saper offrire efficacemente feedback costruttivi superando la naturale tensione emotiva propria dei momenti valutativi;
- identificare piani di miglioramento e sviluppo individuali e monitorarne l'implementazione;
- presentare formalmente a tutto il personale gli obiettivi organizzativi stabiliti nei Piani Operativi di competenza pubblicati dall'Azienda nella sezione Amministrazione Trasparente, unitamente al PIAO;
- assegnare formale di obiettivi individuali gestionali e/o delle competenze professionali attese, da formalizzare tramite presentazione delle schede individuali;

## **CAPO 5 - NORME FINALI E DI ATTUAZIONE**

### **Art. 18 - 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.

## Art. 19 - Collegamento tra valutazione e formazione

Affinché ogni processo di valutazione sia efficace e contribuisca perciò al miglioramento della performance individuale ed allo sviluppo delle competenze delle persone, risulta fondamentale uno stretto collegamento fra sistemi di valutazione e sistemi formativi, comprendendo in questi ultimi tutti i diversi sistemi di supporto e sviluppo degli apprendimenti formali o informali.

Al riguardo sono possibili alcune tipologie di collegamento tra le quali, a titolo esemplificativo:

- l'adozione di un sistema di competenze e di parametri di loro graduazione integrati tra valutazione e formazione, in modo che il gap fra "atteso" e "agito" sia più facilmente ribaltabile in percorsi formativi di potenziamento;
- la possibilità di accedere in fase di conclusione dei colloqui di valutazione alle opportunità formative previste o messe a disposizione dall'Azienda in modo da poter collegare da subito la valutazione effettuata a specifici itinerari d'apprendimento.

## Art. 20 - Collegamento tra valutazione della performance e valutazione pluriennale degli incarichi dirigenziali e del comparto

valutazioni pluriennali:

- A. fine incarico
- B. 5-15 anni / equiparazione (solo per area sanitaria, non dirigenza PTA)

I Direttori e dirigenti con incarico, così come i dipendenti del comparto con incarico di funzione, ricevono dall'Azienda specifici **Obiettivi di incarico** nell'ambito operativo/gestionale conferito al singolo professionista ed oggetto di valutazione.

Si specifica che la Dimensione valutativa dell'incarico è differente dalla Valutazione della performance individuale, sebbene quest'ultima sia predittiva della valutazione in oggetto e debba concorrere alla stessa in quota parte stabilita da apposito regolamento, rappresentando la voce dei "Risultati conseguiti nel periodo di incarico".

L'Azienda valuta gli incarichi dirigenziali mediante l'istituzione di Collegi Tecnici.

La scheda di valutazione della performance annuale del Direttore di Dipartimento contiene, come precedentemente riportato, una apposita sezione finale destinata a riportare elementi valutativi sull'incarico, da parte del Direttore generale.

L'incarico di Direttore del Dipartimento è valutato dalla Direzione Generale al termine del periodo previsto attraverso idonea e oggettiva procedura e qualora la valutazione risultasse negativa, il Direttore uscente non potrà ricevere un mandato immediatamente successivo a quello in scadenza.

## Art. 21 - Coerenza con i CCNL vigenti

Il Sistema integrato di valutazione qui presentato consente un'efficace realizzazione dei processi valutativi ed al contempo permette anche di soddisfare quanto richiesto dai vigenti CCNL delle dirigenze e del comparto della Sanità.

Il Sistema di valutazione del personale definisce in modo chiaro le condizioni che possono portare ad una eventuale “valutazione negativa”, tenuto conto delle conseguenze ad essa associate e previste dai CCNL.

## Art. 22 - Applicazione del SMVP

L'attuale revisione del SMVP si applica a partire dall'anno del ciclo della performance 2023 ed opererà pienamente, relativamente ad alcune figure precedentemente non esistenti nell'organigramma AREUS, con l'attribuzione dei nuovi incarichi collegati all'Atto Aziendale.

La valutazione 2022 verrà eseguita secondo la precedente revisione del Sistema.

## Art. 23 - Aggiornamento periodico 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.

## ALLEGATI

Modelli fac-simile di schede di valutazione:

- **A** - Valutazione Direttore SC e di Dipartimento;
- **B** - Valutazione Direttore di SC/SSD;
- **C** - Valutazione Direttore SS, Dirigente in staff e Professional;
- **D** - Valutazione Dipendente con incarico di funzione;
- **E1** - Valutazione Dipendente comparto area Funzionari;
- **E2** - Valutazione Dipendente comparto area Assistenti;
- **E3** - Valutazione Dipendente comparto area Supporto.

## ACRONIMI UTILIZZATI

AREUS – Azienda regionale dell'emergenza e urgenza della Sardegna

CCNL – Contratto collettivo nazionale di lavoro



CDR – Centro Di Responsabilità  
DA – Direttore Amministrativo  
DDIP – Direttore di Dipartimento  
DG – Direttore Generale  
DS – Direttore Sanitario  
IP – incarico professionale  
IPAS – Incarico professionale di alta specializzazione  
OIV – Organismo Indipendente di Valutazione  
PIAO – Piano Integrato Attività e Organizzazione  
PTFP – Piano triennale fabbisogno del personale  
RAS – Regione Autonoma della Sardegna  
SC – Struttura complessa  
SMVP – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance  
SS – struttura semplice interna a SC o SSA  
SSD – Struttura semplice dipartimentale  
U.O. – Unità Organizzativa