

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

approvato	deliberazione	3473/CS	11 dicembre 2013	
modificato	deliberazione	556/CS	06/02/2015	
modificato	deliberazione	350	01/02/2018	in applicazione del D.lgs 74/2017

1. PREMESSE NORMATIVE

La legge-delega 4 marzo 2009, n.15, e il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 così come modificato dal D.lgs 74 del 25 maggio 2017 (di seguito “Decreto”) hanno fortemente innovato in tema di valutazione delle Pubbliche Amministrazioni, introducendo concetti tipici della gestione aziendale, come “performance organizzativa” e “performance individuale”.

In particolare, l’articolo 7 del Decreto dispone:

- Che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa (da intendersi riferita all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione) e individuale;
- Che, a tale scopo, adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di Valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, ai sensi dell’art. 7 co. 2-bis del Decreto è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L’articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna, in particolare, all’Organismo Indipendente di Valutazione (in seguito O.I.V.) la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura nel suo complesso, e affida altresì allo stesso OIV la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance è altresì svolta:

- a) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9 del Decreto;
- b) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-*bis* del Decreto.

L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, legati a:

- attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività
- attuazione di piani e programmi (grado di attuazione dei medesimi nel rispetto dei tempi previsti);
- standard quali-quantitativi predefiniti;
- livello di assorbimento delle risorse;
- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (anche attraverso modalità interattive);
- modernizzazione e miglioramento dell’organizzazione e delle competenze professionali;

- sviluppo quali-quantitativo delle relazioni con gli stakeholder, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi);
- qualità e quantità dei servizi erogati;
- raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità

L'articolo 9, nel trattare della performance individuale, distingue la valutazione del personale dirigente da quella del restante personale, stabilendo espressamente che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sia collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Lo stesso articolo 9 stabilisce invece che la valutazione del restante personale dirigente (da effettuarsi da parte dei rispettivi dirigenti responsabili) sia effettuata tenendo conto:

- del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

La Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità (CIVIT) delle Amministrazioni Pubbliche, istituita ai sensi dell'art. 13 del Decreto e ridenominata Autorità nazionale anticorruzione ai sensi della legge n. 190/2012 e del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, ha adottato le deliberazioni nn. 89, 104, 111, 112, 114, 123, 124/2010 e n. 1/2012 recanti indirizzi di riferimento per la predisposizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

In particolare:

- Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del Decreto
- Delibera n. 104/2010 - Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* entro il 30 settembre 2010
- Delibera n. 111/2010 - in tema di valutazione individuale in relazione agli artt. 19 e 65 del Decreto
- Delibera n. 114/2010 - Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articolo 30, comma 3, del Decreto)
- Delibera n. 123/2010 - in tema di valutazione della dirigenza
- Delibera n. 124/2010 - Sistema di misurazione e valutazione della *performance*: procedure di conciliazione (articolo 7, comma 3 del Decreto)
- Delibera n. 1/2012 - Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e dei Piani della *performance*

Con decreto dell'Assessore regionale della Salute del 26 settembre 2011 sono state emanate le linee di indirizzo regionali in materia di verifica e valutazione del personale dipendente del S.S.R. Il documento è un importante punto di partenza per l'introduzione delle innovazioni previste dal Decreto al fine di permettere un'applicazione uniforme tra le diverse aziende sanitarie regionali.

Il Decreto assessoriale, in particolare, nel rispetto del decreto legislativo n. 150/09 articola il ciclo di gestione e sviluppo della performance nelle seguenti **FASI**:

FASI	Attività	Soggetti coinvolti
Fase A	Definizione e assegnazione obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, previa negoziazione anche delle risorse umane, tecniche e finanziarie.	- Direzione strategica aziendale - Programmazione e controllo di gestione - Politiche del personale

Fase B	Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	- Programmazione e controllo di gestione
Fase C	1) Monitoraggio in corso di esercizio 2) Attivazione di eventuali interventi correttivi	- Programmazione e controllo di gestione - Direzione strategica aziendale
Fase D	Misurazione e valutazione annuale della performance individuale	- Il dirigente di struttura immediatamente sovraordinata, in prima istanza; - L' O.I.V. in seconda istanza
Fase E	Misurazione e valutazione annuale delle unità organizzative	- L'O.I.V. per la misurazione e valutazione della performance con riferimento alle strutture (dipartimenti, coordinamenti e strutture complesse) secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla commissione di cui all'articolo 13 del decreto legislativo n. 150/09
Fase F	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	- Settore personale
Fase G	Rendicontazione dei risultati ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	- Settore personale/U.O. politiche del personale - Comunicazione istituzionale - sito web - Struttura tecnica permanente

2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 7 del Decreto, in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'art. 13 del Decreto così come recepite dal D.A. del 26 settembre 2011, definisce oltre che le fasi:

- i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni dei vigenti CC.CC.NN.LL., anche per quanto attiene il contraddittorio;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

In applicazione del D.A. del 26 settembre 2011 la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti dovrà essere collegata:

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

Fermo restando il disposto di cui all'art. 3 – comma 2 del Decreto legislativo n. 150/09 relativamente all'oggetto della valutazione, il Sistema disciplina due livelli di valutazione:

1. dei singoli dipendenti e dirigenti ("valutazione individuale");
2. dei dipartimenti/coordinamenti e delle strutture complesse.

L'erogazione dei compensi incentivanti è subordinata alla verifica annuale da parte del dirigente preposto e dell'O.I.V.

Ai sensi del DA del 26 settembre 2011, a decorrere dal 2012, costituisce condizione inderogabile per l'accesso al sistema premiante la validazione, da parte dell'O.I.V., della Relazione sulla performance ferma

restando l'obbligatorietà del rispetto dei principi di selettività e di meritocrazia, ai sensi dei quali deve essere garantita dall'O.I.V. l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, a una percentuale limitata (fascia alta) del personale dipendente e dirigente.

Il D.lgs 74/2017 ha previsto l'abolizione delle fasce di merito previste dall'art. 19 del decreto mediante abrogazione e/o modifica delle norme di cui agli art. 19, art. 23, art. 24 e art. 31.

Il Decreto ha introdotto l'art. 19/bis che prevede la partecipazione attiva dei cittadini, anche in forma associata, al processo di misurazione delle performance organizzative. Ciascuna amministrazione dovrà adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

L'art. 3 del decreto stabilisce che il rispetto delle disposizioni sul sistema di valutazione è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance ed è rilevante ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Il processo di valutazione individuale si svolge in due fasi distinte e separate. Il dirigente di struttura immediatamente sovraordinata è l'organo di valutazione di prima istanza (dirigente in posizione gerarchica immediatamente superiore). L'O.I.V. e il collegio tecnico sono organi di valutazione di seconda istanza.

Del processo di verifica e valutazione di cui al DA del 26 settembre 2011 deve essere data informativa alle OO.SS.

3. ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV) E STRUTTURA TECNICA PERMANENTE (STP)

L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) è organo collegiale formato da tre componenti nominati dal Direttore Generale, in ottemperanza a quanto previsto dall'art 14 del Decreto. Esso resta in carica per tre anni e l'incarico dei componenti può essere rinnovato una sola volta.

Esso assolve i compiti e le funzioni descritte nell'art. 14, comma 4 del Decreto e in particolare garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del Decreto, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

L'O.I.V., è chiamato in particolare a:

- a) garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso in relazione ai suoi processi;
- b) valutare annualmente, in seconda istanza, i dirigenti in termini di risultati raggiunti in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, nonché il personale del comparto titolare di posizione organizzativa;
- c) valutare annualmente, in seconda istanza, i risultati di gestione del dirigente di struttura complessa e di struttura semplice.

L'O.I.V. procede alla verifica e valutazione annuale dei Dirigenti come di seguito specificato.

Per i dirigenti di struttura complessa e di struttura semplice a valenza dipartimentale tiene conto dei seguenti elementi:

- a. gestione del budget formalmente affidato e risorse umane e strumentali effettivamente assegnate in relazione agli obiettivi concordati e risultati conseguiti;
- b. ogni altra funzione gestionale espressamente delegata in base all'atto aziendale;
- c. efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali.

L'esito positivo della valutazione annuale comporta l'attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato.

L'esito positivo delle verifiche annuali concorre, inoltre, assieme agli altri elementi, anche alla formazione della valutazione da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali.

L'O.I.V. svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del sistema complessivo della valutazione e della trasparenza, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso. Garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità e supporta la Direzione Generale nella definizione degli obiettivi strategici e nella individuazione delle responsabilità per gli obiettivi medesimi.

L'O.I.V. contribuisce, altresì, attraverso il Sistema di misurazione e valutazione, all'allineamento dei comportamenti del personale alla missione dell'Azienda. Rende noti al personale gli obiettivi di performance e cura la regolare comunicazione sullo stato di raggiungimento degli stessi.

L'O.I.V., oltre alla validazione del processo di valutazione eseguito dal Dirigente valutatore di prima istanza e del rispetto degli accordi sindacali aziendali, provvede in piena autonomia, alla valutazione finale e globale dei risultati ottenuti, anche prendendo in esame eventuali fattori critici che potrebbero aver limitato le responsabilità dell'equipe e dei dirigenti nel raggiungimento pieno dei risultati concordati. Per tale valutazione utilizza tutti gli elementi messi a sua disposizione dall'Azienda.

È istituita, giusto art. 15 delle linee guida regionali, la struttura tecnica permanente (STP) quale ufficio in staff alla Direzione Strategica.

La STP ha un ruolo di supporto dell' O.I.V. e in particolare:

- a) Supporta i valutatori per la corretta applicazione delle disposizioni del presente regolamento.
- b) È l'interfaccia aziendale verso l'O.I.V., ne cura il rapporto e ne facilita lo svolgimento dell'attività mediante l'organizzazione, l'aggiornamento normativo e l'acquisizione delle informazioni necessarie e strumentali all'attività dell'O.I.V.
- c) Cura l'istruttoria della procedura di conciliazione interna secondo quanto previsto all'art. 8 del presente regolamento.
- d) Acquisisce le schede di valutazione, ne verifica la correttezza e si assicura del corretto trattamento e inserimento del fascicolo del dipendente da parte del Settore Risorse Umane.
- e) Redige la graduatoria di merito e la sottopone all'O.I.V. per gli atti conseguenti.
- f) Cura la pubblicazione degli atti relativi al sistema della performance come previsto dal Decreto e dalle Linee Guida Regionali.
- g) È l'ufficio referente per ogni argomento relativa al sistema della performance.

4. OBIETTIVI

L'articolo 5 del Decreto stabilisce che gli obiettivi debbano essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e concretamente misurabili;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati a valori di riferimento derivanti da standard nazionali e/o internazionali nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Azienda Ospedaliera (triennio precedente);
- correlati alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili.

E' peraltro opportuno evidenziare, che, in alcuni casi (al momento della effettiva misurazione e della concreta valutazione della performance organizzativa), i dati relativi agli indicatori di risultato saranno direttamente reperibili all'interno dell'azienda (grado di attuazione di piani e programmi, assorbimento delle risorse, modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi, promozione delle pari opportunità, ecc.), mentre in altri casi si renderà necessario attivare procedure di indagine che coinvolgano, anche attraverso modalità interattive, organismi e soggetti esterni alla struttura dell'Azienda Ospedaliera (qualità delle prestazioni, soddisfazione finale dei destinatari

delle attività, e, più in generale, dei bisogni della collettività, sviluppo quantitativo delle relazioni coi cittadini e, più in generale, di tutti gli stakeholder).

Gli obiettivi strategici (OS) sono i temi portanti dell'attività dell'Azienda. Al raggiungimento di questi obiettivi concorrono tutte le strutture dell'Azienda Ospedaliera.

Gli obiettivi operativi (OO) rendono invece conto della ricchezza e della diversità delle attività e degli ambiti disciplinari che caratterizzano l'Azienda. Al raggiungimento di questi obiettivi concorrono una o più delle strutture dell'Azienda.

Il Piano della Performance è definito dagli organi di amministrazione dell'Azienda, consultati i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative, e costituisce il documento base di programmazione strategica dell'Ente, nel rispetto del crono programma inserito nel medesimo.

5. PIANO DELLA PERFORMANCE E RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Entro il 31 gennaio dell'esercizio di riferimento, l'Ente adotta un documento programmatico triennale denominato PIANO DELLA PERFORMANCE, specificando nel dettaglio:

- le aree strategiche
- gli obiettivi strategici;
- gli obiettivi operativi;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa;

Subito dopo la sua adozione, il PIANO DELLA PERFORMANCE, che definisce altresì nel dettaglio il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, è pubblicato sul sito internet aziendale in amministrazione trasparente alla voce "performance".

IL PIANO DELLA PERFORMANCE può essere assoggettato a naturali e inevitabili variazioni durante la fase di esercizio; tali variazioni possono riguardare sia gli obiettivi, sia gli indicatori, sia, ovviamente, le risorse precedentemente allocate.

In caso di mancata adozione del PIANO, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione del PIANO, per omissione o per inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'Amministrazione non potrà procedere all'assunzione di nuovo personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Entro il 30 giugno di ogni anno è redatta e pubblicata sul sito istituzionale la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dalla Direzione Generale e validata entro il mese di giugno dell'anno successivo all'esercizio di riferimento dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

In caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla *performance*, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica.

6. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La direzione aziendale, le unità organizzative amministrative e di staff, con il supporto dei dirigenti e responsabili di unità organizzativa, verificano l'andamento della performance rispetto agli obiettivi prefissati e dispongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, e tuttavia, a supporto e accompagnamento dell'azione di monitoraggio svolta dall'azienda, effettua anche il monitoraggio degli obiettivi del PIANO, acquisendo, per il tramite del Servizio Controllo di Gestione, della U.O.C. Economico-

Finanziaria e Patrimoniale, della Direzione Sanitaria e avvalendosi della STP, i dati necessari per le valutazioni di propria competenza.

In particolare, il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi identificando gli scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi eventualmente adottati, allo scopo di valutare l'adequatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei PIANI, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

L'OIV segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio alla Direzione Generale, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

Si ribadisce che l'attività dell'O.I.V. non esonera i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative a effettuare in proprio il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, al fine di adottare gli opportuni interventi correttivi in caso di scostamenti significativi dai risultati attesi.

Entro il mese di maggio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento, l'O.I.V. ai fini dei successivi adempimenti, effettua la valutazione della performance organizzativa con il supporto della STP, esponendo i risultati in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati.

La valutazione della performance organizzativa è resa pubblica dalla STP attraverso i comuni strumenti telematici e costituisce la base per il successivo completamento della valutazione complessiva delle performance individuali.

7. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale è finalizzata a:

- migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda;
- rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
- valorizzare al meglio le risorse umane dell'Azienda facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione;
- orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi predefiniti o modalità nuove di lavoro;
- definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione.

L'articolo 9 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.

Per i dirigenti responsabili di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità la valutazione della performance è collegata a:

- gli indicatori di performance relativi nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il restante personale dirigente la valutazione della performance è collegata a:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi.

Si definiscono “comportamenti professionali e organizzativi” i fattori di valutazione che hanno natura prevalentemente qualitativa, con una parte soggettiva.

E' inoltre necessario chiarire che per responsabili di unità organizzativa si intendono tutti quei soggetti che svolgono attività di coordinamento della loro unità ed effettuano attività di rendicontazione (intermedia e di fine anno) da sottoporre all'esame e alla valutazione della Direzione. Si tratta essenzialmente di Direttori di Dipartimento, Direttori di Unità Operative Complesse e Responsabili di Unità Operative Semplici Dipartimentali con diretta assegnazione di personale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance deve sostanzialmente porre (nel rispetto delle previsioni del Decreto) un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale.

La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta infatti alla base della valutazione individuale di tutto il personale che vi lavora.

Per quanto concerne la performance individuale, il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti e i comportamenti organizzativi dimostrati.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti deve prevedere indicatori (e relativi pesi) connessi con:

- il contributo organizzativo e la gestione delle risorse;
- l'integrazione personale nell'organizzazione;
- le capacità di problem solving.

Per tutto il personale (Dirigente e appartenente al comparto) la valutazione della performance individuale terrà conto dei seguenti criteri:

Ad ogni comportamento può essere assegnato un punteggio variabile rispetto alla frequenza del comportamento osservato (“bilancio dei comportamenti”) secondo la seguente tabella:

VALUTAZIONE	PUNTI
Insoddisfacente	1
Da migliorare	2
Sufficiente	3
Buono	4
Ottimo	5
Non Valutabile = esprime l'impossibilità nella valutazione non per inadeguatezza professionale ma per cause dettate da disposizioni interne, notifiche del medico competente, strategie organizzative che devono essere esplicitate nella scheda di valutazione	NV

Ai sensi dell'art. 9, comma 3, del Decreto nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

La retribuzione di risultato/trattamento accessorio corrisponderà in misura percentuale al punteggio attribuito nella scheda di valutazione individuale.

La valutazione individuale del personale è completata entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di valutazione.

Il mancato rispetto delle scadenze di cui sopra, può comportare, a danno del responsabile una decurtazione della percentuale di valutazione complessiva attribuita fino a un massimo del **30%**.

In particolare, la valutazione della performance individuale viene effettuata dal dirigente sovraordinato compilando una scheda di valutazione resa disponibile, preferibilmente, per via telematica.

Sulla scheda di valutazione debbono essere riportate anche le osservazioni del valutato dirette ad accettare la proposta di valutazione o a prenderne atto.

In caso di mancata accettazione della valutazione, il valutato deve anche specificare l'entità degli scostamenti delle proprie valutazioni da quelle del valutatore, al fine del corretto svolgimento della procedura di conciliazione indicata nel seguito del presente Sistema.

Il valutato, oltre a poter formulare le proprie osservazioni sulla valutazione ricevuta (anche questo al fine del migliore svolgimento del processo di conciliazione), deve essere inoltre posto in condizione di indicare azioni di miglioramento del processo organizzativo.

Le schede di valutazione firmate e controfirmate sono inviati alla Direzione Generale dell'Azienda e all'O.I.V..

L'O.I.V. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti (tenendo conto anche di quanto riportato nei contratti collettivi nazionali, nei contratti integrativi, nei regolamenti interni all'Amministrazione dell'Azienda Ospedaliera, e comunque nel rispetto del principio inderogabile di valorizzazione del merito e della professionalità).

Per quanto attiene i criteri di riparto della retribuzione di risultato per l'area dirigenziale e i criteri di riparto del fondo contrattuale "produttività collettiva" per il personale appartenente all'area non dirigenziale, si rinvia ai relativi accordi con le OO.SS del comparto e con le OO.SS della dirigenza.

8. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Le valutazioni non accettate dai valutati sono oggetto di apposita procedura di conciliazione, da tenersi entro il mese di maggio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento.

Ove il punteggio attribuito alla performance individuale sia compreso tra il 90% ed il 100 % del punteggio massimo teorico non si attiva alcuna procedura di conciliazione.

Tenuto conto delle indicazioni di cui alla Delibera n. 124/2010 e alla Delibera n. 1/2012 della Civit, in caso di esito negativo del confronto tra valutato e valutatore di cui al precedente capoverso o in caso che il punteggio attribuito sia inferiore al 90%, può essere attivata la procedura di conciliazione che si svolge, da parte di un organismo collegiale, appositamente costituito, composto come di seguito.

La procedura di conciliazione è attivata a seguito di formale richiesta del valutato contestualmente alla scheda di valutazione non condivisa, con motivata indicazione nell'apposito spazio della scheda denominato "Note del valutato". La procedura di conciliazione può comunque essere richiesta dal valutato entro e non oltre 30 gg. dal termine ultimo per la consegna delle schede individuali fissato ogni anno dalla Direzione.

Nel caso di personale del ruolo sanitario, medico e non medico, la Commissione di conciliazione è costituita da:

1. Direttore Sanitario
2. Direttore di U.O.C. di area medica
3. Direttore di U.O.C. di area chirurgica

Nel caso di personale del ruolo amministrativo, tecnico e professionale, la Commissione di conciliazione è costituita da:

1. Direttore Amministrativo
2. Dirigente Avvocato
3. Responsabile di U.O. tecnico/amministrativa

Nella circostanza in cui uno dei su citati componenti si trovi ad essere il soggetto valutatore del caso di merito, tale componente non può prendere parte alla procedura di conciliazione. In tal caso laddove si tratti

del Direttore Sanitario lo stesso verrà sostituito dal Direttore del Dipartimento più anziano; laddove si tratti del Direttore Amministrativo lo stesso verrà sostituito dal Direttore del Dipartimento Amministrativo o dal Responsabile di Settore P.T.A. più anziano; laddove si tratti del Dirigente avvocato lo stesso verrà sostituito dal Responsabile di Settore P.T.A. più anziano.

La Commissione ha facoltà di sentire il valutato e/o il valutatore in merito alla questione, a seguito di formale convocazione almeno cinque giorni prima della data fissata per il colloquio.

Il soggetto valutato ha facoltà di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di sua fiducia.

Della procedura di conciliazione deve essere redatto apposito verbale a cura di un funzionario amministrativo.

Al termine della procedura di conciliazione, la Commissione formulerà le proprie proposte (vincolanti per l'Azienda), specificando se tali proposte risultino condivise o meno da valutatore e valutato o anche da uno solo dei due.

E' importante chiarire che, nel colloquio di valutazione, l'oggetto non è la persona, ma la sua prestazione, mediante la discussione dei fatti, e l'illustrazione di dati e informazione, tesi ad analizzare i problemi e le loro cause e definire le possibilità di intervento.

Allo scopo di evitare in ogni caso possibili conflitti interni all'Azienda, è opportuno che il dirigente o il responsabile di unità organizzativa organizzi riunioni periodiche, di struttura e sistematiche, per confrontarsi con i propri collaboratori.

Per quanto attiene le schede di valutazione contestate dai dipendenti - allo scopo di non remorare l'eventuale completamento della procedura di valutazione di tutti i dipendenti e la conseguente retribuzione dei trattamenti economici collegati - il Settore risorse umane, per questi, procederà al pagamento della quota corrispondente alla valutazione della scheda e al conseguente congelamento della parte residua, nelle more della risoluzione dell'eventuale procedura di conciliazione.

9. TRASPARENZA E INFORMAZIONE

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, coinvolge tutte le unità organizzative, nell'ambito di un processo che tiene in debita considerazione:

- gli indicatori di impatto
- gli strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Al di là delle specifiche disposizioni di legge, in tutte le fasi di sviluppo del sistema di programmazione e controllo e, in particolare, per quel che riguarda:

- L'assegnazione degli obiettivi strategici;
- L'assegnazione degli obiettivi operativi;
- Il raggiungimento dei risultati da parte delle strutture e dei singoli dirigenti.

è garantita ogni forma di trasparenza attraverso la pubblicazione dei dati relativi sul portale dell'Azienda nel rispetto delle regole sulla privacy dettate nel Decreto Legislativo n.196 del 2003.